

Підприємницька освіта як ключ до успіху

**Серія дидактичних матеріалів з підприємницької освіти в
закладах професійної освіти України**

ЧАСТИНА 3

ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ (для студентів)

Навчально-методичний посібник



Developing Intra- and Entrepreneurial Competences through
Entrepreneurship Education and Start-up Consultancy

544202-TEMPUS-1-2013-1-AT-TEMPUS-JPHES



Co-funded by the
Tempus Programme
of the European Union



Co-funded by the
Tempus Programme
of the European Union

Проект ЕС TEMPUS «Набуття професійних та підприємницьких навичок шляхом виховання підприємницького духу та консультацій підприємців початківців» (544202-TEMPUS-1-2013-1-AT-TEMPUS-JPHES)

EU TEMPUS project “Developing Intra- and Entrepreneurial Competences through Entrepreneurship Education and Start-up Consultancy” (544202-TEMPUS-1-2013-1-AT-TEMPUS-JPHES)

Автори серії:

Р. Фортмюллер, Віденський економічний університет
О. І. Савченко, Національний технічний університет «ХПІ»
О. А. Галкіна, ХОЕТІ ім. Ф.Г.Ананченка
І. І. Дідух, Харківський комп'ютерно-технологічний коледж НТУ «ХПІ»
О.І. Ігнатенко, Харківський комп'ютерно-технологічний коледж НТУ «ХПІ»
І. Г. Олійник, Харківський комп'ютерно-технологічний коледж НТУ «ХПІ»
І. М. Рибаченко, Харківський комп'ютерно-технологічний коледж НТУ «ХПІ»
Н. В. Сенкевич, Харківський комп'ютерно-технологічний коледж НТУ «ХПІ»
О. Г. Василенко, ХОЕТІ ім. Ф.Г.Ананченка

Фінансова підтримка Європейської Комісії при виданні цих матеріалів не передбачає згоди з їх змістом, який є предметом відповідальності авторів і може не співпадати з точкою зору Європейської Комісії.

The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

ISBN 978-617-7017-73-7

© Колектив авторів, 2016
© НТУ «ХПІ», 2016

Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»

ЧАСТИНА 3

О. І. Ігнатенко

ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

(для студентів)

Під редакцією І.І. Дідух, О.А. Галкіної, О.І. Савченко

Навчально-методичний посібник

Харків – 2016

УДК 330.101.5 (075.8)

ББК 65.012.1я.73

П 11

Рекомендовано до друку Вченою радою Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (протокол №9 від 25 листопада 2016 р.)

Рецензенти:

А. М. Колот, д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри управління персоналом та економіки праці, проректор ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана», Київ

А. І. Яковлев, д-р екон. наук, професор, заслужений працівник освіти України, завідувач кафедри економіки та маркетингу, НТУ «ХПІ», Харків

О. В. Ткач, д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри менеджменту і маркетингу Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника, Івано-Франківськ

Автори:

Фортмюллер Р., Савченко О.І., Галкіна О. А., Дідух І. І., Ігнатенко О.І., Олійник І. Г.,
Рибаченко І. М., Сенкевич Н.В., Василенко О.Г.

П 11 Серія дидактичних матеріалів з підприємницької освіти в установах професійної освіти України «Підприємництво як ключ до успіху». Ігнатенко О. І. Частина 3. Основи менеджменту. для студентів. Навч. мет. посіб. / за ред. І.І. Дідух, О.А. Галкіної, О.І. Савченко.– Харків.: НТУ «ХПІ», 2016. – 64 с.

ISBN 978-617-7017-73-7

УДК 65.011

ББК 65.050

Серія навчально-методичних посібників містить розширені матеріали, що необхідні для розуміння та ведення підприємницької діяльності, розуміння механізмів пошуку та ідентифікації можливостей для бізнесу, визначенні питань управління підприємницькою діяльністю, правових основ підприємництва, соціальної відповідальності бізнесу та його маркетингової діяльності.

Призначено для студентів ВНЗ I-II рівня акредитації економічних, управлінських та інженерних спеціальностей, підприємців початківців та фахівців практиків.

Проект 544202-2013-AT-TEMPUS-JPHES «BUSEEG-RU-UA»: Набуття професійних та підприємницьких навичок шляхом виховання підприємницького духу та консультацій підприємців початківців

Фінансова підтримка Європейської Комісії при виданні цих матеріалів не передбачає згоди з їх змістом, який є предметом відповідальності авторів і може не співпадати з точкою зору Європейської Комісії.

ББК 65.050

ISBN 978-617-7017-73-7

© Колектив авторів, 2016

© НТУ «ХПІ», 2016

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	6
ВСТУП	8
Тема 1 МЕНЕДЖМЕНТ: ЗАВДАННЯ, ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ	10
Тема 2 МЕНЕДЖМЕНТ: ПОНЯТТЯ, ВИДИ, ПРИНЦИПИ	16
Тема 3 ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ	22
Тема 4 ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	28
Тема 5 ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ФУНКЦІЯ УПРАВЛІННЯ.....	36
Тема 6 МОТИВАЦІЯ.....	49
Тема 7 КОНТРОЛЬ ЯК ФУНКЦІЯ УПРАВЛІННЯ.....	53
Тема 8 СТИЛІ КЕРІВНИЦТВА.....	56
КЕЙС «МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ЗМІН»	60
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	63

ПЕРЕДМОВА

Навчально-методичні матеріали даної серії були розроблені в рамках міжнародного освітнього проекту ЄС TEMPUS «Набуття професійних та підприємницьких навичок шляхом виховання підприємницького духу та консультацій підприємців початківців» (BUSEEG RU-UA) для студентів ВНЗ різних напрямків, які хотіли б доповнити свою основну освіту підприємницькою підготовкою для успішного створення і ведення бізнесу.

Проект фінансується за підтримки Європейського Союзу та координується Віденським економічним університетом. До консорціуму проекту входить 19 партнерів з України, Росії, Німеччини, Угорщини та Австрії:

- Віденський економічний університет (WU), Відень, Австрія;
- Університет Констанца (UKZ), Констанц, Німеччина;
- Університет Іштвана Сечені (SZE), Дьйор, Угорщина;
- Нижегородський державний університет ім. М.І. Лобачевського (NNGU), Н. Новгород, Росія;
- Нижегородський інститут розвитку освіти; (NIRO), Н. Новгород, Росія;
- Міністерство освіти Нижегородської області (MONo), Н. Новгород, Росія;
- Торгово-промислова палата Нижегородської області (TPP NN), Н. Новгород, Росія;
- Алтайський державний технічний університет ім. І.І. Ползунова (AltGTU), Барнаул, Росія;
- Алтайський крайовий інститут підвищення кваліфікації працівників освіти (AKIPKRO), Барнаул, Росія;
- Головне управління освіти і молодіжної політики Алтайського краю (Min Brn), Барнаул, Росія;
- Московський державний університет геодезії і картографії (MIGAik), Москва, Росія;
- Міністерство освіти і науки Російської Федерації (Min RU), Москва, Росія;
- Петрозаводський державний університет (PetrGU), Петрозаводськ, Росія;
- Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (KNEU), Київ, Україна;
- Міністерство освіти і науки України (MESU), Київ, Україна;
- Торгово-промислова палата України (TPP Ukraine), Київ, Україна;
- Чернігівський національний технологічний університет (ChNTU), Чернігів, Україна;
- Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» (NTU «KhPI»), Харків, Україна;
- Прикарпатський національний університет ім. В. Стефаника (PNU), Івано-Франківськ, Україна.

Основна мета проекту BUSEEG полягає в розробці та впровадженні концепції безперервної освіти (Lifelong Learning) в Росії і Україні з метою сталого стимулювання професійних та підприємницьких навичок за допомогою виховання підприємницького духу і консультацій підприємців на базі установ вищої та професійної освіти.

В рамках проекту були досягнуті наступні конкретні цілі:

1. Введення або модернізація програм вищої освіти з виховання підприємницького духу для студентів різних спеціальностей (економіка, техніка, мови та ін.) В обсязі 20 ECTS одиниць.

2. Введення або модернізація програм професійної освіти по вихованню підприємницького духу для учнів різних спеціальностей (економіка, техніка, туризм та ін.) В обсязі 4 годин на тиждень.

3. Створення або реорганізація центрів консультації підприємців для випускників закладів вищої освіти за підтримки торгово-промислових палат.

4. Створення або реорганізація центрів консультації підприємців для випускників закладів професійної освіти за підтримки торгово-промислових палат.

5. Підвищення кваліфікації викладачів закладів професійної освіти з економіки та економічної дидактики на базі університетів і центрів підвищення кваліфікації працівників освіти з метою підтримки та виховання підприємницького духу.

6. Підвищення кваліфікації викладачів закладів вищої освіти з економічної дидактики в рамках конференцій, консультаційних семінарів та семінарів з підготовки викладачів курсів підвищення кваліфікації.

На першому етапі реалізації проекту були розроблені основний навчальний план і модель компетенцій, на основі яких були сформульовані результати навчання (Learning Outcomes), необхідні для виконання відповідальних професійних завдань, а також створення і успішного ведення бізнесу.

В установах професійної освіти теми основного навчального плану реалізуються в обсязі 144 годин.

На другому етапі реалізації проекту були розроблені навчально-методичні матеріали для впровадження основного навчального плану в формі компетентісно-орієнтованого навчання в закладах вищої та професійної освіти.

Третій етап реалізації проекту полягає в початку навчання в партнерських університетах, а також коледжах і технікумах. Даний етап, супроводжується використанням на заняттях представлених в даному підручнику навчально-методичних матеріалів, успішно почався в 2015/2016 навчальному році.

Відень, травень 2016
Ріхард Фортмюллер

ВСТУП

На сьогодні одним із ключових викликів є питання як саме будувати ефективну економіку в умовах трансформації глобальних ринків.

Однією із відповідей стає розуміння світових економічних трендів сучасності, а саме інклюзивної глобалізації, завдяки якій малий та середній бізнес отримав можливість стати глобальним, а його вплив на світову економіку стає все більш значущим.

В структурі сучасної економіки співіснують та органічно взаємодоповнюються малий, середній та великий бізнес. Але на відміну від двох останніх малий бізнес є вихідним, найбільш численним, а тому і найбільш динамічним сектором економіки. Відмінності між цими трьома видами бізнесу обумовлені різним рівнем суспільного розподілу праці, характером спеціалізації та усупільнення виробництва, а також вибором технологічного типу виробничого процесу.

Розвиток малого бізнесу сприяє вирішенню низки соціальних проблем, а саме: формуванню середнього класу, який є основою соціально-економічних реформ, гарантом політичної стабільності та демократичного розвитку суспільства; створенню нових додаткових робочих місць та зниженню рівня безробіття тощо.

Саме завдяки малому підприємництву створюється значна частка нових робочих місць, вирівнюється соціальна нерівність в суспільстві, підвищується інноваційність розвитку економіки, набувають швидкого впровадження нові розробки тощо. Виступаючи основою національної економіки, підприємництво підпадає під значний вплив політичних, соціальних, культурних та інших факторів суспільного розвитку.

Підприємництво є одним із засобів усунення диспропорцій на окремих товарних ринках, створення додаткових робочих місць і скорочення безробіття, активізації інноваційних процесів, розвитку конкуренції, швидкого насичення ринку товарами та послугами. А малі підприємства за певних умов і за підтримки з боку держави тенденційно-інноваційні, гнучкі, мають підприємницький досвід і достатній професійний рівень.

Це не типовий навчально-методичний посібник з підприємництва. Автори дуже творчо підходять до тих протиріч, які виникають при створенні нового підприємства.

Серія дидактичних матеріалів з підприємницької освіти в закладах професійної освіти України «Підприємництво як ключ до успіху» відповідає вимогам підготовки фахівців в галузі підприємництва.

Мета – узагальнити усі досягнення та закордонний досвід, який набули автори у роботі проектної команди BUSEEG.

Наша серія дидактичних матеріалів з підприємницької освіти поєднує в собі чотири навчально методичних посібника для студентів та чотири для викладачів

закладів професійної освіти в Україні.

Для вирішення окреслених вище завдань і складено цю серію дидактичних матеріалів з підприємницької освіти колективом авторів.

Ми сподіваємось, що він стане у нагоді не тільки студентам та викладачам ВНЗ I-II півня акредитації а й аспірантам, молодим ученим, менеджерам, які задіяні у підприємницьких процесах України.

Серія дидактичних матеріалів з підприємницької освіти зосереджена на розумінні особливостей підприємницької діяльності, її складових, зроблені певні наголоси на визначенні передумов та перешкод активізації підприємницької діяльності, запропоновано певні складові для досягнення сталого підприємництва.

Вітчизняна економічна школа вже має певні доробки, які знайшли своє відображення у підручниках, навчальних посібниках, монографіях, які використовувались при написанні даної роботи. Автори виражають свою щирю подяку.

На думку авторів, зміст серії дидактичних матеріалів з підприємницької освіти, крім прямого забезпечення нормативних дисциплін, зможе надати суттєву допомогу викладачам і студентам при вивченні дисциплін підприємницького та інноваційного спрямування, при підготовці фахівців за іншими спеціальностями як менеджерського, так і інженерного спрямування.

Всі 8 Книг Серії дидактичних матеріалів є справжнім якорем для курсів з підприємництва та управління малим бізнесом, а також може бути рекомендована для практиків.

Автори серії дидактичних матеріалів з підприємницької освіти в установах професійної освіти України «Підприємництво як ключ до успіху»:

Фортмюллер Ріхард, Професор кафедри Менеджменту, Інститут бізнес-освіти, Віденський Економічний університет, Відень, Австрія (Передмова);

Савченко О. І., канд. екон. наук, професор, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» (Вступ);

Галкіна О. А., канд. екон. наук, директор Харківського обліково-економічного технікуму-інтернату ім. Ф.Г.Ананченка (Вступ);

Дідух І. І., директор Харківського комп'ютерно-технологічного коледжу НТУ «ХПІ» (Частина 5, Частина 6);

Ігнатенко О. І., викладач Харківського комп'ютерно-технологічного коледжу НТУ «ХПІ» (Частина 3, Частина 4);

Олійник І. Г., викладач Харківського комп'ютерно-технологічного коледжу НТУ «ХПІ» (Частина 7, Частина 8);

Рибаченко І. М., викладач Харківського комп'ютерно-технологічного коледжу НТУ «ХПІ» (Частина 1: Теми 1-5, Частина 2: Теми 1-5);

Сенкевич Н. В., викладач Харківського комп'ютерно-технологічного коледжу НТУ «ХПІ» (Частина 1: Теми 6-22, Частина 2: Теми 6-22);

Василенко О. Г., викладач Харківського обліково-економічного технікуму-інтернату ім. Ф.Г.Ананченка (Частина 1: Тема 23, Частина 2: Тема 23).

Тема 1

МЕНЕДЖМЕНТ: ЗАВДАННЯ, ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ

План

1.1 Завдання курсу менеджменту

1.2 Основні етапи розвитку теорії управління

1.1 Завдання курсу менеджменту

Вивчаючи дисципліни економічного циклу, слід завжди пам'ятати про основну мету діяльності **об'єкта**. У нашому випадку такими об'єктами можуть виступати: велике виробниче підприємство, будівельна компанія, сімейний магазинчик, ремонтна майстерня, наукова установа, бізнес-центр та інші. **Як правило, їх об'єднує загальна мета діяльності: успішність компанії, отримання прибутку, висока економічна ефективність.**

Історія має різні приклади того, як деякі компанії досягали своєї мети, а інші – зазнали невдач.

Apple — відома американська компанія з виробництва персональних і планшетних комп'ютерів, а також телефонів, аудіоплеєрів та програмного забезпечення. Корпорацію Apple створили Стів Джобс і Стів Возняк. Історія починалась з моменту, коли Джобс і Возняк самі зібрали перший ПК. Після того, як вони продали кілька десятків комп'ютерів, їх проект отримав фінансування. Корпорація Apple була зареєстрована у 1976 році. Apple є прикладом успішного бізнесу. Річний виторг компанії останні роки перевищує 240 мільярдів \$ США.

Компанія *Ай-Бі-Ем* — відомий світовий виробник усіх видів комп'ютерів і програмного забезпечення, один з найбільших провайдерів глобальних інформаційних мереж. Дохід біля \$90млрд. на рік.

Компанія «*Ар-сі-ей*» (Radio Corporation of America) існувала з 1919 по 1986 роки, займалась комерційним радіо, електронним телебаченням, продажем телевізорів. Компанія «*Ар Сі Ей*» була провідною в області виробництва телевізорів і зазнала краху, коли увійшла в комп'ютерний бізнес. У зв'язку з фінансовими втратами у 1986 році її придбала компанія General Electric .

«*МакДоналдс*» піднявся на рівень з компаніями, що мають мільярдні операції.

Концепція Генрі Форда про масовий випуск стандартного автомобіля була однією з найвидатніших ідей в історії світової економіки, але це мало не призвело до краху. В той час, як «Дженерал Моторс» вже розробила і пропонувала покупцям машини різних моделей і кольорів.

Прикладом товарів тривалого життєвого циклу, що розроблені в Україні і отримали світове визнання, є комплекс машин з контактного стикового зварення методом імпульсного сплавлення. Машини, створені в Інституті електрозварення ім. Є.О. Патона НАН України, не мають аналогів у світі. Зварні машини К-355 та ліцензії на ці установки протягом багатьох років активно купуються іноземними покупцями.

Така ж щаслива доля ряду виробів і розробок Інституту надтвердих матеріалів ім. В.Н. Бакуля, а також фільтри очищення промислових стоків ФПАКМ — продукції Бердичівського машинобудівельного заводу.

Що можна зробити для досягнення мети і попередження можливих помилок? Відсутність однозначних відповідей на це питання означає лише те, що не існує однакових шляхів на всі часи і для всіх обставин. Для пошуку відповідей на ці запитання, виникла і розвивається наука менеджменту (Рисунок 1).

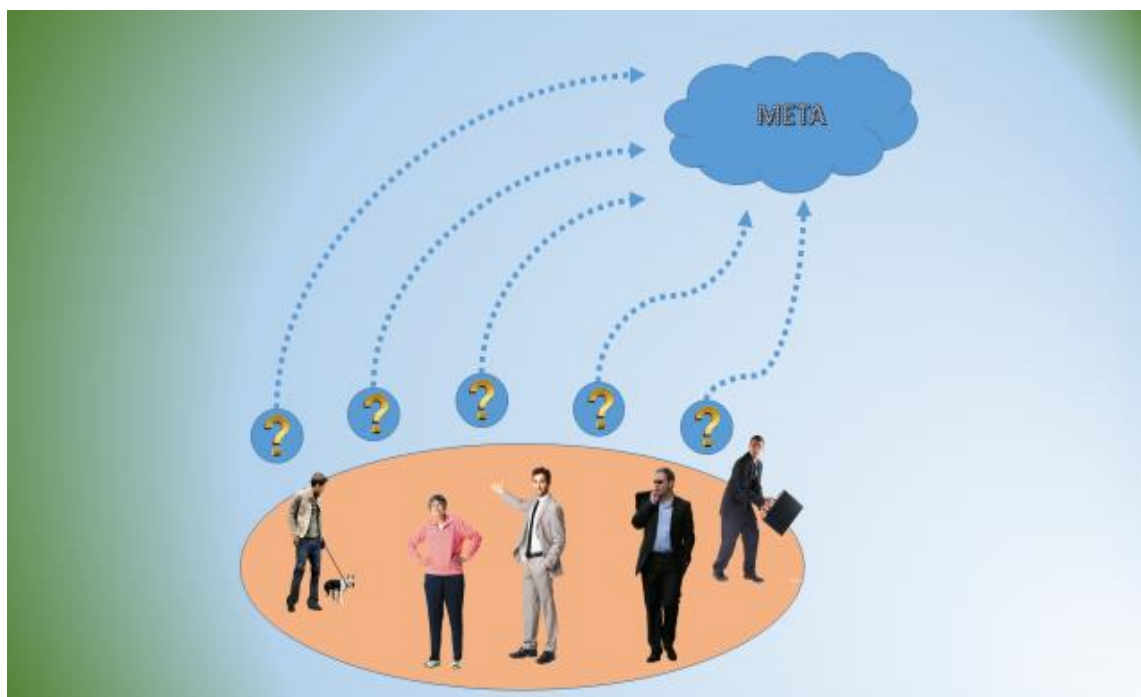


Рисунок - 1 Мета курсу менеджменту

Відомий американський освітянин, письменник, підприємець та мотиваційний спікер – Стівен Кові (англ. Stephen Richards Covey; 1932–2012) вважав, що «менеджмент – ефективність у подоланні драбини до успіху; лідерство — розуміння, чи до тієї стіни ця драбина приставлена» бо, «якщо драбина приставлена не до тієї стіни, то скільки б сходинок ви не здолали, все одно прийдете не туди»

Успішний менеджмент це такий, який забезпечить бажаний результат.

Тому завдання менеджменту досягти мети діяльності компанії (**прибутку, економічної ефективності успішності...**).

1.2 Основні етапи розвитку теорії управління

Історія теорії управління дозволяє глибше усвідомити сутність категорії «менеджмент» та переконатися, що зміна умов діяльності призводить до зміни концепції управління.

Історія розвитку менеджменту нараховує вже кілька тисячоліть і починається з стародавнього Шумеру. В той час виник особливий прошарок в суспільстві "жреців-бізнесменів", які допомагали здійснювати торгівельні операції. Вважається, що це була **перша управлінська революція**, яка одержала назву **релігійно-комерційної**.

Древні філософи були переконані, що причиною зубожіння суспільства, як правило, була відсутність належного управління.

На початкових етапах спільної діяльності людей, коли праця була досить простою, вона здійснювалась без розподілу за змістом, метою, предметом праці і т.ін. Майже все міг виконувати один працівник. Пізніше, поглиблення спеціалізації та кооперації праці призвели до виділення управління у специфічний вид трудової діяльності людини, що здатний забезпечити злагоджену роботу спільноти.

Друга управлінська революція – умовно відноситься до 1760 р. до н.е. і пов'язується з діяльністю Вавилонського царя Хаммурапі, який видав Кодекс законів управління державою для регулювання суспільних відносин між різними соціальними групами населення.

Вважається, що **третя революція** відбулася за часів правління Навуходоносора II (682 - 605 рр. до н.е. Вавилон). Вона була спрямована на посилення керуючої ролі держави і особливий контроль за діяльністю у сфері виробництва та будівництва.

Четверта датується 17-18 ст. н.е. і пов'язана із зародженням капіталізму.

П'ята управлінська революція мала місце в середині XIX століття. На початку XX ст. її часто називали бюрократичною, не дивлячись на велике значення революційних перетворень. Промислова революція призвела до змін в організації і управлінні підприємствами. Швидке збільшення обсягів виробництва та поява великих компаній ускладнювали процеси ефективного управління. Виникла потреба в науковому підході до управлінської діяльності. Поруч з цим успіхи в бізнесі все частіше визначалися компетентністю та здібностями керівництва.

Розвиток менеджменту - це в основному еволюційний процес. Він характеризується безперервністю і відображає ті зміни, які відбуваються в суспільстві, економіці, всій системі соціально-економічних відносин.

В історії розвитку менеджменту можна виділити декілька основних шкіл:

- 1) школа наукового управління (1885-1920);
- 2) класична (адміністративна) школа управління (1920-1950);

- 3) школа поведінкових наук (1930-дотепер);
4) школа кількісного (економіко-математичного) підходу (середина XX ст. - дотепер). (Рисунок2)



Рисунок 2 - Школи управління

Наукове управління було спрямоване на дослідження проблем підвищення продуктивності праці шляхом удосконалення ручних операцій. Засновниками школи наукового управління були Ф.Тейлор («Принципи наукового управління», 1911р.), Френк та Ліліан Гілбрейт, Генрі Форд, Генрі Гант. Концепцію наукового управління сформулював Ф.Тейлор. Він відзначив необхідність розподілу завдань на більш дрібні, які виконують різні працівники. Однак Ф. Тейлор оминув увагою один важливий момент - проблеми психофізіології людської праці і соціальних відносин, які виникають в трудових колективах.

Класична (адміністративна) школа управління давала загальні характеристики та вказувала на закономірності управління організацією в цілому. Представниками цієї школи були А. Файоль, М. Вебер та інші. Найбільш чітко “універсальні принципи управління” сформулював А.Файоль:

- поділ загальної роботи в організації на складові частини;
- повноваження та відповідальність працівників;
- порядок і дисципліна;
- заохочення та інші.

М.Вебер сформулював “концепцію ідеальної бюрократії”:

- високий ступінь розподілу праці;
- чітка управлінська ієрархія;
- прописані правила, стандарти та показники;
- підбір кадрів за їх здібностями та професійними якостями.

У загальному вигляді основні напрями класичної школи управління зводяться до такого: розвиток принципів управління, визначення функцій управління, системний підхід до управління підприємством.

Поведінкова (неокласична) теорія (підхід) менеджменту виникла як реакція на недоліки класичних теорій, що не враховували в управлінні людський фактор. Тому їх часто об’єднують загальною назвою «неокласична теорія менеджменту».

Виникненню поведінкових теорій багато в чому сприяли досягнення промислової психології.

Поведінковий підхід до менеджменту включає дві школи:

а) школа людських відносин. Представники цієї школи досліджували переважно проблеми мотивації працівників та індивідуальної психології.

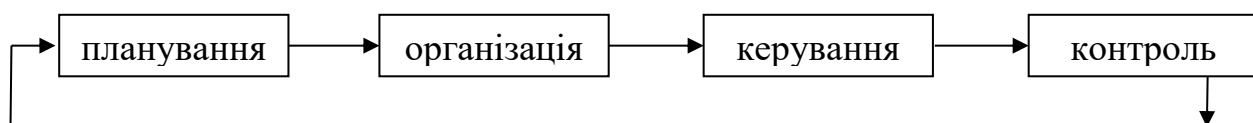
б) школа організаційної поведінки. Її представники вивчали організацію як соціальний організм.

Школа кількісного, економічно-математичного підходу розглядала управління як систему математичних моделей та процесів.

В цілому всі теорії менеджменту пропонували свій «рецепт» підвищення ефективності управління і були досить «обмеженими» щодо використання методів управління. Кожна з них не була помилковою та зробила важливий внесок у розуміння сутності менеджменту.

Недоліки ранніх теорій менеджменту певною мірою долаються **інтегрованими підходами до управління (процесний, системний, ситуаційний)**.

1. Процесний підхід розглядає управління як серію взаємопов’язаних дій (функцій управління), які реалізуються у такій послідовності:



Кожна функція управління, в свою чергу, складається з взаємопов'язаних підфункцій. Таким чином, процес управління є загальною сумою усіх функцій та підфункцій.

2. Системний підхід. Його представники стверджують, що організацію слід розглядати як систему у єдності частин, з яких вона складається, та зв'язків з її зовнішнім середовищем. Тільки такий підхід дозволяє отримати цілісне уявлення про сутність управління.

3. Ситуаційний підхід визнає, що хоча загальний процес управління і є однаковим, але специфічні прийоми, які використовує керівник повинні змінюватися залежно від ситуації.

Контрольні питання

1 Чи вірне твердження, що завдання курсу менеджменту – навчити розподіляти роботи між працівниками? (так/ні)

2 Які існують концепції (школи) менеджменту?

3 Які тенденції спостерігаються в сучасному менеджменті?

4 В чому полягає практичне значення знань з історії розвитку науки управління?

5 Чи вірне твердження: «Запорукою успішності бізнесу є використання положень класичної школи управління»? (так/ні)

6 Наведіть приклади успішного та неефективного бізнесу (або окремих його результатів) внаслідок управлінських рішень. (Для виконання завдання рекомендоване використання INTERNET ресурсів.)

ТЕМА 2

МЕНЕДЖМЕНТ: ПОНЯТТЯ, ВИДИ, ПРИНЦИПИ

План

2.1 Поняття «менеджмент»

2.2 Види менеджменту

2.3 Принципи менеджменту

2.1 Поняття «менеджмент»

На підприємстві поєднано працю багатьох людей на підставі спеціалізації та кооперації. Спільна праця людей різних професій, функцій вимагає координації та узгодження. Забезпечити їх ефективну роботу є головним завданням процесу управління.

Альфред Маршал (1842-1924) - англійський економіст – виділив управління в окремий фактор (ресурс) виробництва поряд з капіталом, землею, працею.

Управління – в широкому розумінні означає цілеспрямовану дію спрямовану на об'єкт для досягнення конкретної мети.

Слід розрізняти управління:

- складними технічними системами (авто, літаками, хімічними процесами...)
- трудовим колективом – соціальною системою, виробничими силами, підприємством.

Аналогом терміну «управління» є термін «менеджмент». Слово «manager» перекладається як «управляючий» (аналоги в українській мові: розпорядник або той, що управляє).

Сучасні значення слова «менеджмент»:

- галузь знань, наука про управління;
- сфера діяльності, що пов'язана з організацією роботи людей;
- управлінський персонал.

Найбільш поширене визначення менеджменту наступне.

Менеджмент – це особливий вид професійної діяльності, направлений на досягнення в діяльності фірми (підприємства) оптимальних результатів на підставі раціонального використання матеріальних, трудових,

фінансових ресурсів та застосування принципів, методів, функцій менеджменту.

Існують також інші визначення менеджменту.

Наприклад, *менеджмент* (англ. management – управління, організація) – комплекс принципів, функцій, методів та способів управління процесом виробництва, передусім виробничим персоналом, з боку керівника підприємства, компанії з метою ефективного використання ресурсів та отримання високих прибутків.

Спрощено зміст поняття менеджмент ілюструє наступна схема (Рисунок 3).

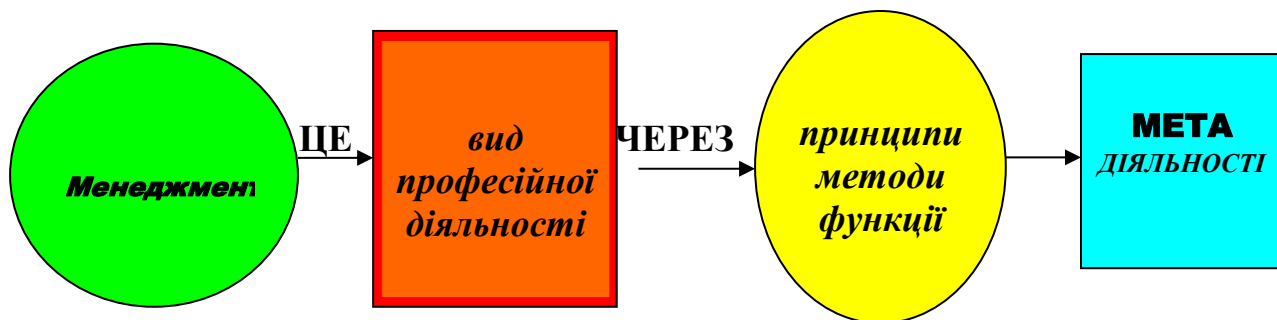


Рисунок 3 - Менеджмент як поняття

2.2 Види менеджменту

Види менеджменту – це такі галузі менеджменту, які пов’язані з певними напрямками діяльності підприємства і розв’язанням спеціальних, особливих завдань.

Залежно від об’єкта управління і мети управління можна виділити найбільш поширені види менеджменту: *маркетинговий, виробничий, кадровий, інноваційний, фінансовий* (рисунок 4).

Фінансовий менеджмент спрямований на досягнення максимальної ефективності підприємства через: управління фінансовими ресурсами, страхування ризиків, залучення капіталів, планування фінансової діяльності, податків.

Виробничий менеджмент передбачає управління виробничими процесами, обрання найкращих конструкторських рішень, технологічних процесів, організацію роботи основних і допоміжних підрозділів, забезпечення якості продукції, високої ефективності виробництва.

Інноваційний менеджмент здійснює визначення основних напрямків науково-технічної діяльності, комплексно обґрунтовує заходи щодо впровадження нових технологій, конкурентоспроможної продукції, досягнень сучасної науки.

Маркетинговий менеджмент передбачає комплексний аналіз ринку, обрання маркетингової стратегії, планування рекламної кампанії, формування попиту, пошук нових ринків збуту, обґрунтування цінової і товарної політики.

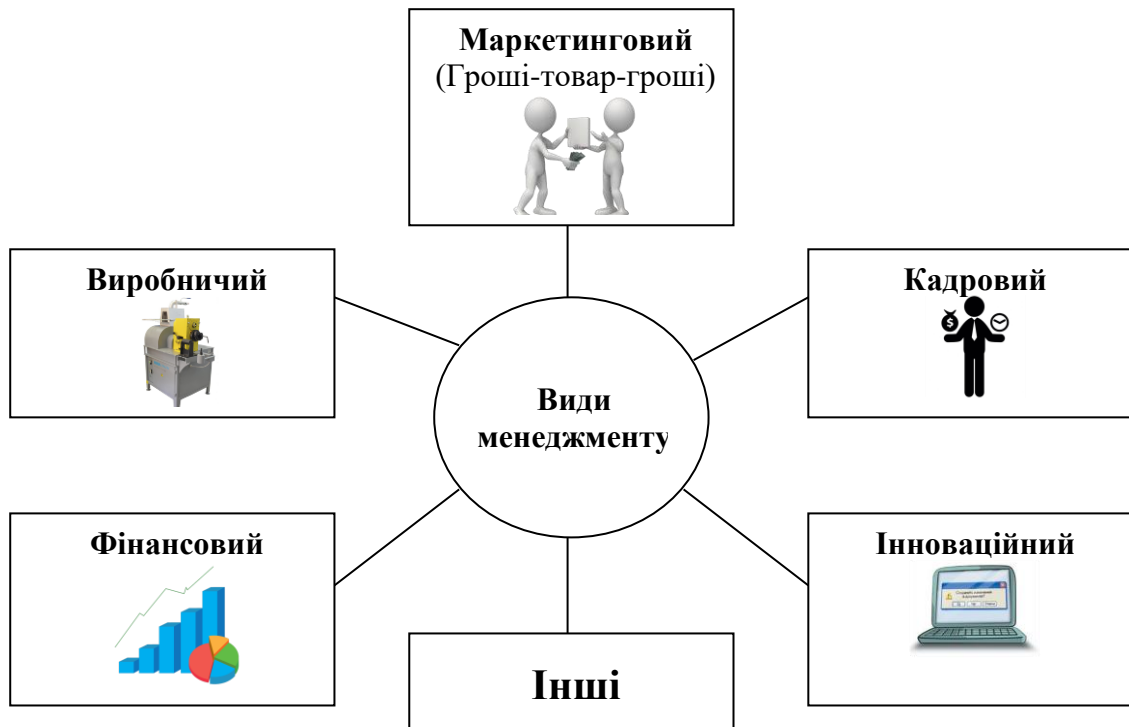


Рисунок 4 - Основні види менеджменту за напрямками діяльності

Кадровий менеджмент здійснює управління трудовими ресурсами, кадрове забезпечення функціонування підприємства, матеріальне і моральне стимулювання працівників, підвищення їх кваліфікаційного рівня, розробку кадрової політики.

Також мають місце інші види менеджменту. **Інвестиційний менеджмент** – це робота з управління інвестиціями, капітальними вкладеннями для отримання прибутку.

2.3 Принципи менеджменту

Важливу роль в управлінській діяльності відіграють принципи менеджменту. Вони виникли в процесі еволюційного розвитку теорії і практики управління.

Під принципами менеджменту розуміють основні правила, якими бажано керуватися в процесі управління з врахуванням ситуації.

Сучасний процес управління базується на таких основних принципах менеджменту:

1 Принцип цілеспрямованості – це спрямовування діяльності будь-якої організації на досягнення загальних цілей та виконання поставлених планових завдань. Місія менеджменту полягає в тому, щоб використати всі інструменти для реалізації планів.

2 Принцип урахування потреб та інтересів передбачає здійснення програм професійного і посадового розвитку працівників, врахування психофізіологічних потреб, матеріальне стимулювання.

3 **Принцип науковості** передбачає побудову всієї системи управління на найновіших досягненнях управлінської науки. Спонукає органи управління впроваджувати інновації в управлінський процес.

4 **Принцип оптимального поєднання централізації і децентралізації управління.** Цей принцип спрямований на вирішення проблеми розподілу повноважень між різними рівнями управління, коли централізовано приймаються стратегічні рішення, а оперативне управління здійснюється нижчим рівнем управління. Це сприяє більшій зацікавленості підлеглих в результатах праці.

5. **Принцип системності.** Виходячи з «теорії систем» будь-яке підприємство представляє собою систему, що має структуру, внутрішнє середовище, межі, оточуюче середовище, входи, виходи, структурні елементи.

На вході до системи підприємство отримує такі фактори: трудові, інформаційні, матеріальні, фінансові ресурси, потреби... В процесі функціонування системи ці фактори перетворюються і на її виході суспільство отримує продукт з заданими якостями (Рисунок 5).



Рисунок 5 - Підприємство як система

На роботу системи «ПІДПРИЄМСТВО» впливає зовнішнє середовище: конкуренція, попит, інфраструктура, правова, економічна, політична ситуації і т. інше.

Зміна зовнішніх умов спричиняє зміну способу дії системи. При цьому, відбувається і зворотній зв'язок між оточуючим середовищем і системою.

Для системи характерна наявність зв'язків між її складовими і нерозривна єдність з зовнішнім середовищем, у взаємодії з якими система виявляє свою цілісність.

Така система буде функціонувати доти, поки буде існувати вигідний обмін між її входом і виходом. А для цього необхідно забезпечити ефективну роботу самої системи та всіх її елементів, що і вирішується таким важливим фактором як **управління (менеджмент)**.

Підприємство - це організаційно–технічна, соціальна система. Застосування «теорії системи» до управління дає можливість бачити підприємство в єдності складових його частин, які теж є системами відповідного рівня, що пов'язані з зовнішнім середовищем і повинні адаптуватися до його змін.

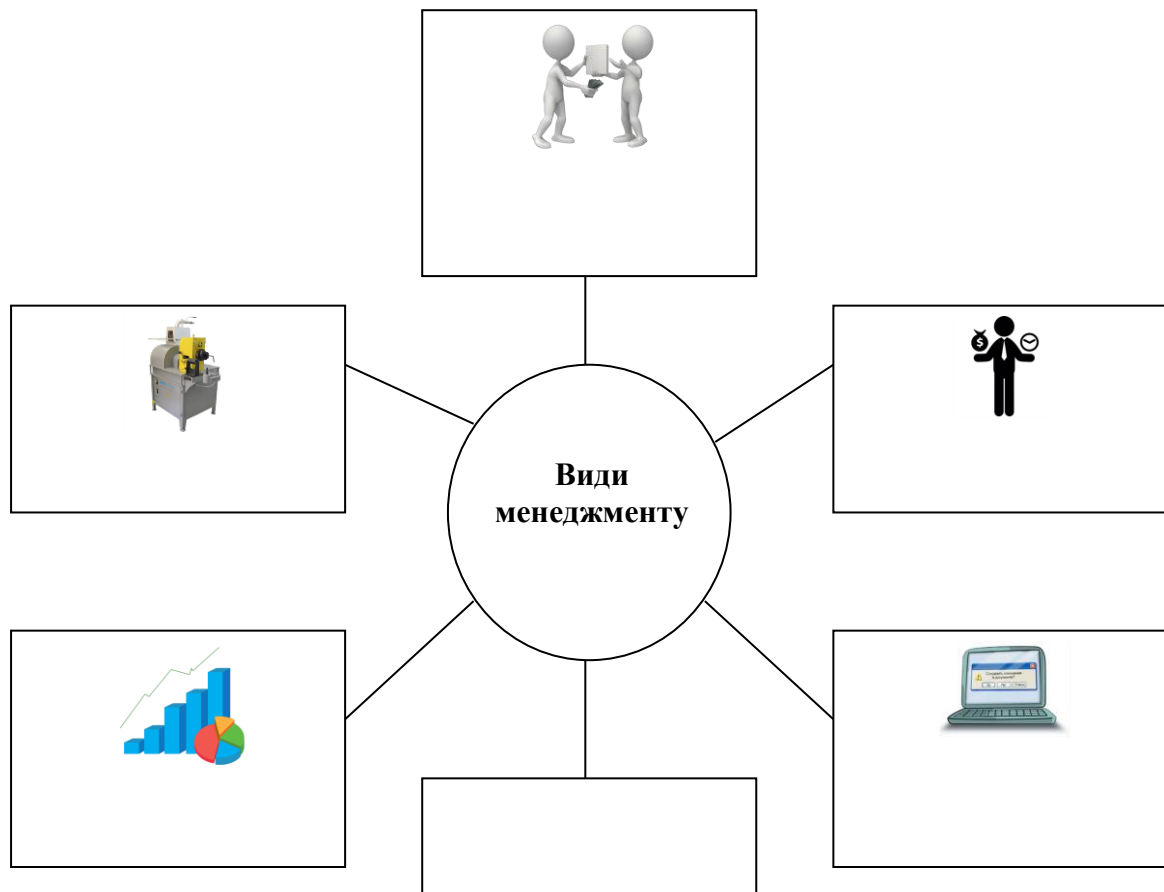
Можливе використання інших принципів менеджменту:

- децентралізація управління фірмою з метою забезпечення тісного співробітництва органічно взаємодіючих структурних елементів, наділених широкою самостійністю;
- постійний пошук альтернативних варіантів діяльності фірми;
- здійснення програм довгострокового професійного, посадового розвитку ключових груп працівників, включно з плануванням кар'єри та ін.;
- активне формування нового мислення персоналу з орієнтацією на динамічні, швидкі зміни в характері й масштабах діяльності фірм;
- підприємницький стиль роботи, що здатний вчасно помітити зміни в тенденціях розвитку ринку;
- опора на лідерів серед персоналу;
- підвищення ролі неформальної організації і створення атмосфери загальної залученості персоналу до справ фірми, заснованої на спільності корпоративних та індивідуальних інтересів;
- опора на природні інтереси персоналу фірми.

Контрольні питання

- 1 Сформулюйте поняття менеджменту, в чому його сутність?
- 2 Як використати інтереси окремих працівників для досягнення цілей менеджменту?
- 3 Спробуйте заповнити вільні клітини назвами або поясненнями щодо принципів менеджменту

4 Заповнити схему «Види менеджменту залежно від напрямів діяльності і спеціальних завдань».



Тема 3

ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

План

3.1 Сутність функцій менеджменту

3.2 Методи менеджменту

3.1 Сутність функцій менеджменту

Під функцією менеджменту (управління) розуміють відособлений вид управлінської діяльності, що виникає на основі поділу праці в межах процесу управління.

Кожна функція характеризується однорідністю дій, стабільністю змісту і технології робіт, конкретною метою.

Майже кожний структурний підрозділ в тій чи іншій мірі реалізує представлені функції в межах своєї компетенції. (Рисунок 6)

До загальних функцій управління відносяться:

- **планування;**
- **організація;**
- **координація;**
- **мотивація;**
- **контроль.**



Рисунок 6 - Загальні функції управління

При плануванні визначається:

- мета діяльності;
- ресурси;
- програма дій;
- контрольні показники.

Організація передбачає:

- формування структури підприємства, структури управління ним, окреслення її підрозділів, визначення повноважень цих підрозділів;
- забезпечення необхідними ресурсами (обладнанням, персоналом, матеріалом).

Мотивація працівників до підвищення ефективності праці відбувається через:

- економічне стимулювання;
- моральне стимулювання;
- створення умов праці.

Координація забезпечує необхідну узгодженість дій працівників підприємства та підрозділів.

Контроль проводиться з метою кількісної та якісної оцінки роботи підприємства, перевірки виконання рішень, порівняння досягнутого з очікуваним і поточне коригування діяльності, що в сукупності забезпечує виконання завдань на належному рівні.

Поряд з загальними функціями існують ***спеціальні функції управління*** окремих підрозділів. Наприклад:

- управління конструкторською підготовкою;
- управління якістю;
- управління бухгалтерським супроводом;
- управління науково-дослідними роботами та іншими функціями.

Для реалізації спеціальних функцій створюються відповідні органи управління. (Рисунок 7)

Функція виступає засобом досягнення мети підприємства.

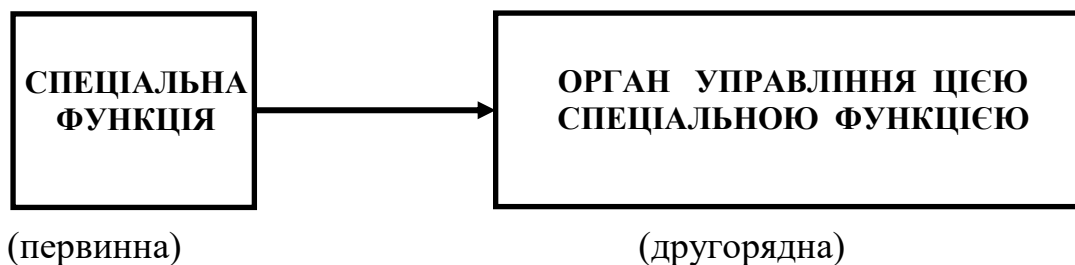


Рисунок 7 - Реалізація спеціальних функцій

3.2 Методи менеджменту

Реалізація функцій менеджменту здійснюється на основі застосування особливого інструментарію, що включає різні методи.

Метод менеджменту – це сукупність прийомів і способів впливу на керований об'єкт з метою досягнення поставлених завдань.

Слово "метод" грецького походження, що в перекладі означає спосіб досягнення будь якої мети. У методах менеджменту відображено основний зміст управлінської діяльності.

Характеризуючи кожен метод, слід зазначити наступне:

- на що (на кого) спрямований метод;
- зміст робіт.

Спрямованість методів менеджменту виражена в орієнтації на систему (об'єкт) управління (працівника, фірму, відділ, підрозділ, компанію та інше).

Зміст характеризує специфіку прийомів і способів впливу.

Практика менеджменту побудована на принципі комбінації ряду методів; як правило, одночасно застосовують декілька методів. (Рисунок 8)

Можна виділити наступні методи управління:

- організаційно-адміністративні, засновані на прямих директивних вказівках;
- економічні;
- соціально-психологічні.



Рисунок 8 - Методи менеджменту

Організаційно-адміністративний вплив забезпечує розподіл обов'язків, встановлення відповідальності, чіткість і послідовність у виконанні роботи, координацію дій, дисциплінованість працівників.

Організаційно-адміністративні методи в основному спираються на владу керівника, його права, властиву організації дисципліну і відповідальність. Керівник, суб'єкт влади, спирається на надане йому в цьому право. Однак організаційно-адміністративні методи не варто ототожнювати з вольовими і суб'єктивними методами керівництва, що виражаються в прямому адмініструванні.

Організаційно-адміністративні методи мають прямий вплив на об'єкт управління через накази, розпорядження, оперативні вказівки, що віддаються письмово або усно, контроль за їх виконанням. Ці методи регламентуються правовими актами трудового і господарського законодавства.

В загальному вигляді система організаційно-адміністративних методів передбачає: ***вплив на структуру управління*** та ***вплив на процес управління***.

Економічні методи менеджменту зумовлені різноманітними економічними чинниками, за допомогою яких досягається колективне чи індивідуальне задоволення потреб на всіх рівнях.

Економічні методи менеджменту передбачають розроблення планово-економічних показників і механізмів їх досягнення.

Економічний механізм функціонування та розвитку підприємств передбачає: забезпечення рентабельності; зменшення витрат на виробництво; проведення гнучкої політики ціноутворення; фінансування розвитку технологій; ефективне використання ресурсів; заходи по забезпеченню прибутку, тощо.

Особливістю економічних методів в сучасних умовах є надання відносної самостійності окремим підрозділам підприємства (відділенням, філіям) та виділення їх у центри прибутку. Така форма взаємовідносин всередині підприємства називається внутрішньофірмовим розрахунком.

Господарська діяльність нерозривно пов'язана з фінансовою діяльністю.

Напрями інвестування грошових коштів можуть бути різними: пов'язаними як з основними видами діяльності підприємства з виробництва продукції (робіт, послуг), так і з чисто фінансовими вкладеннями. Для отримання додаткових доходів підприємства мають право придбати цінні папери інших підприємств і держави, вкладати кошти в статутний капітал знову створених підприємств і банків. Тимчасово вільні кошти підприємства можуть відокремити із загального грошового обороту і розмістити у банк на депозитні рахунки.

Економічні методи менеджменту шляхом матеріальної зацікавленості стимулюють ініціативу та відповідальність працівників за результати прийнятих рішень.

Економічна стимули належать до найефективніших чинників, що зумовлюють поведінку працівників, сприяють об'єднанню колективних, групових та індивідуальних інтересів.

Ґрунтуючись на використанні матеріальних стимулів (тарифних ставок, посадових окладів, доплат, надбавок, премій), дивідендів, цінних подарунків, дотацій, компенсацій, пільг тощо.

Будь-які економічні стимули повинні бути обґрунтованими, тобто задовольняти потреби працівників, враховуючи їхні здібності та внесок у загальний трудовий процес. При їх встановленні необхідно дотримуватись принципу справедливості.

Соціально-психологічні методи управління являють собою єдність двох аспектів управлінського впливу на працівників — соціального і психологічного. Соціальний вплив проявляється через сукупність конкретних способів і прийомів, спрямованих на формування і розвиток виробничого колективу, трудову і творчу активність його працівників, формування інтересів людей і їх світогляду.

Психологічний вплив полягає в регулюванні взаємовідносин між членами виробничого колективу з метою створення в ньому сприятливого психологічного клімату. Психологічний вплив базується на використанні різноманітних факторів: проінформованість про результати праці; моральні спонукання до творчості, ініціативи; врахування психологічних особливостей працівників; забезпечення перспективного соціального й професійного росту, справедливості матеріального стимулювання.

Особливого значення в теперішній час набувають неекономічні способи мотивації. Неекономічні способи стимулювання бувають організаційні та моральні.

До організаційних способів відносять мотивацію цілями, залучення до участі в справах підприємства, коли працівникам надається право голосу при вирішенні ряду проблем, делегується повноваження та відповідальність, можливість здійснювати контроль над ресурсами та результатами власної праці.

Соціально-психологічні фактори звичайно виступають у вигляді матеріальних умов праці (стан та забезпеченість технічними засобами, техніка безпеки, санітарно-гігієнічні умови праці, виробнича естетика) і організаційних моментів (організаційне нормування та регламентування, трудова дисципліна).

Поряд з об'єктивними на трудову активність людини у виробничому колективі значно впливають суб'єктивні фактори: психологічна структура колективу, розподіл ролей, соціальний статус робітників, характер неформальних зв'язків, індивідуальне ставлення до праці, настроїв.

Необхідність вивчення суб'єктивних факторів обумовлена тим, що об'єднання людей в групи вносить суттєві корективи в їх поведінку. Група нав'язує людині норми поведінки, коригує індивідуальну діяльність. Людина повинна зважати на існуючі в групі норми поведінки, правила, традиції, а також враховувати колективну думку.

Контрольні питання

1 На які об'єкти спрямовані методи менеджменту та що розуміють під їх змістом?

2 Заповнити таблицю:

Функції менеджменту – це...	
Характеристика	
загальних функцій	спеціальних функцій
...	...
Приклади	
...	...

3 Дописати речення.

Щоб реалізувати функції менеджменту використовують методи менеджменту, серед яких можна виділити наступні:

- ?
- ?
- ?

4 До яких методів можна віднести такі управлінські дії? (Заповнити таблицю).

Управлінські дії	Методи
Впровадження функціонально-вартісного аналізу	
Створення наказом комісії з перевірки звіту	
Винесення догани	
Організація умов для харчування працівників	
Розподіл дивідендів	
Реалізація самоврядування	
Розробка положення про структурний підрозділ	

Тема 4

ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ

План

4.1 Сутність і мета планування як функції управління

4.2 Система планів на підприємстві

4.1 Сутність і мета планування як функції управління

В управлінській діяльності планування слугує основою для прийняття управлінських рішень. Планування — визначення мети розвитку суб'єкта діяльності, засобів її досягнення, передбачення дій і ресурсів. (Рисунок 9)

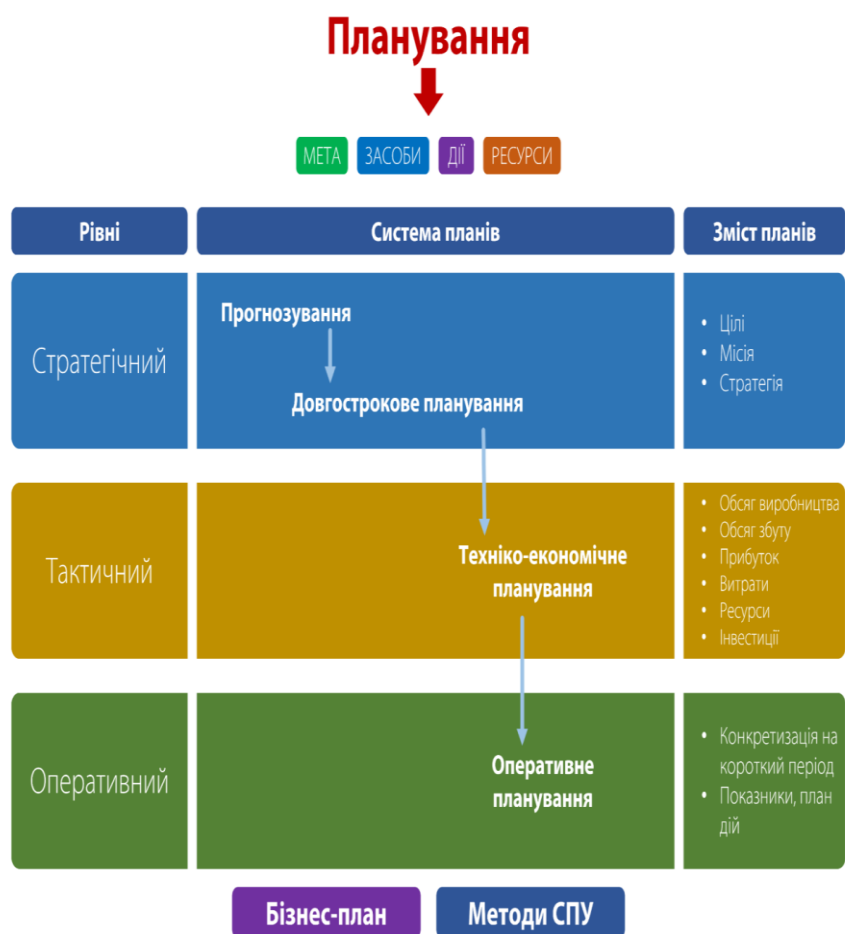


Рисунок 9 - Планування як функція управління

Планування здійснюється за кожним напрямом діяльності: виробничим, кадровим, маркетинговим, фінансовим, інноваційним та іншими.

Всі вони знаходяться в тісному зв'язку, повністю відокремлено розглядатись не можуть і входять до загального плану роботи підприємства.

Планування відбувається на трьох рівнях:

- **стратегічному (прогнозування, довгострокове, стратегічне);**
- **тактичному (техніко-економічне планування);**
- **оперативному (оперативне планування).**

Прогнозування в управлінському циклі передуює плануванню, тому його можна розглядати як підфункцію. Завдання прогнозування полягає в науковому передбаченні розвитку економічних, наукових, технічних процесів та пошуку рішень, які забезпечать якісні зміни в розвитку підприємства.

Усі три рівні стратегій щільно пов'язані між собою і утворюють в сукупності так звану піраміду стратегій (Рисунок 10).



Рисунок 10 - Піраміда стратегій

Стратегічне планування визначає головні цілі організації, тенденції розвитку. Встановлення цілей є першою фазою в процесі планування. Успішність діяльності підприємства багато в чому залежить від правильно здійсненого стратегічного вибору.

Стратегічний вибір – це вибір місії підприємства на ринку з врахуванням його сильних та слабких сторін, зовнішніх можливостей та загроз, вибір способів господарювання.

На рівні всієї організації її вищим керівництвом опрацьовується **загальнокорпоративна стратегія**. Вона має знайти відповіді на запитання: «Яким бізнесом передбачає займатися організація», «Місія організації», «Види та ринки її діяльності», «Бажане зростання та рентабельність».

На підставі загальнокорпоративної стратегії опрацьовується **стратегія бізнесу**. Вона є подальшою деталізацією загальнокорпоративної стратегії, але орієнтованої на конкретний структурний підрозділ організації.

Стратегія бізнесу спрямована на забезпечення конкурентних переваг даної структурної одиниці на певному ринку або у певній галузі.

Функціональна стратегія. Управління організацією здійснюється за функціями (виробництво, маркетинг, фінанси, облік тощо).

Функціональні служби організації опрацьовують стратегії оптимального використання ресурсів організації в цілому за певними функціями, а не за окремими структурними підрозділами.

Маркетингова діяльність та стратегічне планування мають активний двосторонній зв'язок.

Особливе значення має стратегічне планування на підприємствах з значними науково–дослідними роботами, складною технологією виробництва, що базуються на досягненнях науково–технічного прогресу.

Маркетингові цілі — це конкретні якісні та кількісні зобов'язання підприємства у показниках обсягу продажу, частки ринку або прибутку, яких можна досягти за певний час.

Вони ґрунтуються на загальних цілях підприємства, похідні від них і повністю їм підпорядковуються. Досягнення маркетингових цілей сприяє досягненню цілей підприємства та реалізації його місії.

Приклади зв'язку цілі підприємства і цілі маркетингу на певному етапі.

Ціль підприємства	Цілі маркетингу
Отримання високого прибутку	1 Підвищення прибутковості у довгостроковій перспективі завдяки освоєнню нового товару. 2 Підвищення короткострокової прибутковості у результаті збільшення обсягів продажу наявного товару. 3 Одержання прибутку за рахунок нового сегменту. 4 Підвищення прибутковості за рахунок підвищення якості товару.

Кожне підприємство інтегрується в суспільство і бачить своє місце і призначення в ньому. Така глобальна мета теж є частиною планових завдань.

Організація має багато різноманітних цілей, сукупність яких утворює складну структуру. Цілі організації можна класифікувати.

Правильно сформульовані організаційні цілі мають відповідати наступним вимогам:

- цілі мають бути конкретними та вимірюваними;
- цілі мають бути зорієнтованими у часі;
- цілі мають бути реалістичними, досяжними, такими, що не перевищують можливостей організації;
- цілі мають бути не суперечливими, узгодженими, взаємопов'язаними.

Цілі, сформульовані з урахуванням зазначених вимог, виступають своєрідними нормативами, за допомогою яких менеджер може робити висновки про ефективність своєї майбутньої практичної діяльності.

Таблиця 1 – Приклади класифікації цілей

<i>Критерії класифікації</i>	<i>Види цілей організації</i>
Об'єкт спрямованості	Фінансові цілі Цілі, що пов'язані з виробництвом Цілі, що пов'язані з ринком діяльності організації Цілі, що пов'язані з персоналом Цілі, що пов'язані з дослідженнями та розробками
Часовий інтервал	Короткострокові цілі Середньострокові цілі Довгострокові цілі

Місію фірми слід шукати за її межами, в її споживачах та ринку, на якому вона працює.

Саме формулювання місії має бути чітким та лаконічним, містити у собі такі елементи:

- якими є головні цілі діяльності фірми?
- хто є основними споживачами продукції фірми?
- які товари (послуги) фірма виробляє для своїх клієнтів?
- на яких ринках або сегментах ринку діє фірма?
- в чому специфіка фірми з точки зору задоволення потреб клієнтів?
- якими є конкурентні переваги фірми?

Сформулювавши місію, організація нібито знаходить свій особливий шлях в бізнесі, який відрізняє та відокремлює її з-поміж конкурентів.

Визначення місії фірми. Місія фірми - це її головне призначення, чітко сформульована причина її існування, основні напрями та орієнтири її діяльності. Місія фірми нібито окреслює межі бізнесу організації, дозволяє уявити можливості фірми та визначитися з тим, на що не треба марно витрачати зусилля. На практиці місія фірми формулюється у процесі пошуку відповіді на запитання: “Яким бізнесом передбачає займатися фірма?”

За словами П. Друкера: “Бізнес не визначається назвою компанії, її статусом або формою організації. Його визначає бажання задовольнити споживача, коли він придбає продукт або послугу. Отже, на питання: “Яким є мій бізнес?”, можна правильно відповісти, якщо подивитись на нього з іншого боку, з точки зору споживача та ринку”.

Задачі організації формуються у конкретних показниках діяльності і розраховані на певні строки. Вони являють собою специфічні для данної організації шляхи реалізації місії.

Реалізація стратегічного планування маркетингу здійснюється за допомогою тактичних і оперативних планів.

Тактичне планування маркетингу – це ядро реалізації планів. До нього належить планування фінансування та інвестицій, збуту, закупівель, персоналу та результатів, які має отримати фірма протягом наступних 2 – 5 років.

Основним завданнями тактичного планування маркетингу є:

- визначення додаткових, особливих цілей, які сприятимуть реалізації стратегії маркетингу;
- визначення засобів, які допомагатимуть досягненню поставлених цілей;
- розробка бюджету, планування витрат для конкретних маркетингових програм (рекламування, вивчення ринку, створення нової продукції, розподіл тощо);
- реалізація конкретних маркетингових програм;
- контроль за результатами маркетингу та визначенням його ефективності;
- коригування стратегії маркетингу.

Тактичне планування охоплює такі напрями:

- Виробництво та реалізація продукції;
- Собівартість, прибуток, рентабельність;
- Кадри, заробітна платня;
- Фінансовий план;
- Інвестиції;
- Зовнішньоекономічна діяльність.

Оперативні плани – це плани, у яких деталізуються завдання на короткий термін:

- що конкретно треба зробити,
- хто повинен це зробити,
- як це має бути зроблено.

У процесі оперативного планування виконуються розрахунки календарно-планових нормативів та встановлюються завдання підрозділам, складаються графіки виконання робіт.

Конкретизація планових маркетингових дій здійснюється за допомогою оперативних (річних) планів. Розробка річного плану маркетингу здійснюється поетапно шляхом консультації зі спеціалістами та експертами фірми.

Для маркетингово орієнтованої фірми характерний інтегрований план маркетингу, на основі якого відбувається вся діяльність підприємства не тільки в сфері збуту продукції, але й у сфері виробництва.

Відповідно до процесу складання плану маркетингу і виконання окремих заходів залучаються всі служби і підрозділи фірми.

Інтегрований план маркетингу дає можливість об'єднати зусилля окремих структурних підрозділів та служб підприємства в сфері маркетингу. Вони не

тільки розробляють окремі заходи плану, але й несуть відповідальність за реалізацію поставлених перед ними цілей та завдань.

Одночасно використовуються інші форми і методи планування.

Будь-яке управління передбачає досягнення цілей – і в цьому контексті є цільовим. **Цільовий підхід до управління** знайшов вираз у декількох концепціях: “управління за результатами”, “програмно-цільове управління”, “стратегічне управління”, **“управління за цілями” (MBO – management by objectives)**.

Отже, сутність концепції MBO полягає у тому, аби:

- 1) для кожного співробітника організації визначити мету його діяльності;
- 2) забезпечити взаємозв'язок таких цілей;
- 3) забезпечити досягнення кожним виконавцем встановленої для нього мети.

В процесі MBO керівник та підлеглий співпрацюють, визначаючи цілі діяльності підлеглого.

Необхідною складовою MBO є наявність зворотнього зв'язку. В ідеалі MBO вимагає встановлення безперервного зворотнього зв'язку, тобто такого, коли робітник самостійно без зовнішнього втручання відстежує та коригує власні дії. Цей процес самоконтролю доповнюється періодичною оцінкою роботи підлеглого на підставі його звітів.

Методи сітьового планування (СПУ)

Методи сітьового планування та управління (СПУ) використовують для ефективного виконання великих проєктів з наукових досліджень, в будівництві, в виробничій сфері, в ремонтних роботах, в комерційній діяльності, що розраховані на певний час з залученням значних ресурсів.

СПУ базується на моделюванні процесу за допомогою сітьового графіку і являє собою сукупність розрахункових методів, організаційних і контрольних засобів планування і управління комплексом робіт.

Загальний вигляд сітьового графіку представлений на рисунку 11.

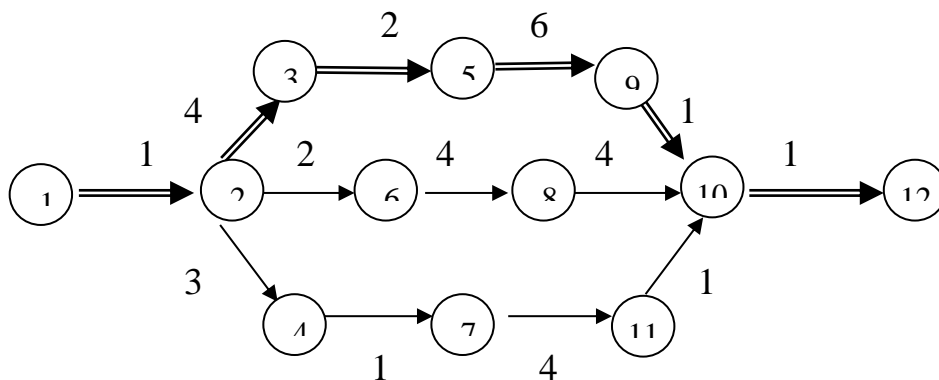


Рисунок 11 - Приклад сітьового графіку

Окреме місце у плануванні займає бізнес-план.

Бізнес-план – це документ, який містить систему взаємопов'язаних заходів, показників, дій, що спрямовані на отримання максимального прибутку внаслідок реалізації бізнес проекту.

Бізнес-планування відрізняється від внутрішньо-господарського корпоративного планування тим, що об'єднує не весь комплекс цілей підприємства, а лише одну, що визначає зміст підприємницького проекту. Внутрішньо-виробниче планування здійснюється безупинно на всіх рівнях управління підприємством.

Бізнес-план орієнтується, переважно, на розроблення нової стратегії або тактики розвитку підприємства, на інноваційні проекти та чітко окреслені терміни, після закінчення яких робота над цим бізнес-проектом завершується.

Основне призначення бізнес-плану полягає у одержанні на його виконання необхідних ресурсів, інвестицій. У зв'язку з цим він повинен бути переконливий, зрозумілий, конкретний, ґрунтовний.

Організація індустріального розвитку ООН (United Nations Industrial Development Organization – UNIDO) пред'являє вимоги, згідно з якими бізнес-план повинен складатися з таких частин.

1 Резюме. Цей розділ має містити загальну інформацію про бізнес-план: коротку інформацію про суть проекту, про обсяги інвестицій, обсяги власних коштів, терміни реалізації і фінансові показники проекту.

2 Опис галузі та компанії містить загальну інформацію про неї, показники діяльності, кадровий потенціал, структуру управління, товари та послуги, галузь діяльності.

3 Опис послуг (товарів) охоплює найменування продукції, опис зовнішнього вигляду, призначення та сферу застосування, основні характеристики, конкурентоспроможність, патентну чистоту, показники якості, умови постачання, гарантії і сервіс, вимоги до умов експлуатації продукції, способи утилізації.

4 Продаж та маркетинг. Результати проведення маркетингових досліджень, опис ринку та перспективи його розвитку, маркетингову стратегію.

5 План виробництва. Розрахунок виробничої потужності, обсягів виробництва, собівартості продукції.

6 Організаційний план. Опис організаційної структури підприємства та етапів реалізації проекту, менеджменту і складу технічного персоналу, способів мотивації працівників.

7 Фінансовий план передбачає розрахунки: калькуляції, рентабельності, прибутку та кошторису витрат на проект, балансу, витрат підготовчого періоду, витрат основного періоду, надходжень; витрат, пов'язаних з обслуговуванням кредитів, податкових платежів.

8 Оцінка ефективності проекту. Оцінка запланованих результатів проекту, його ефективність і спрямованість. Аналіз чутливості підприємства до зовнішніх чинників.

9 Гарантії і ризики компанії. Опис можливих ризиків та гарантії окупності проекту. Способи страхування ризиків.

10 Додаток. Всі подробиці, які не увійшли в основні розділи, можна описати у додатках. Це таблиці, графіки, реєстраційні документи, фото, креслення, патентна інформація, тощо.

Контрольні питання

1 Зміст функції управління – планування.

2 Виділити основні рівні планування залежно від термінів, завдань, показників, що визначаються.

1 До яких рівнів планування (стратегічного, тактичного, оперативного) можна віднести такі планові завдання і показники:

Планові завдання, показники	Рівні планування (стратегічні, тактичні, оперативні)
Денний обсяг реалізації продукції	
Поставка комплектуючих до підрозділу	
Розмір річного фонду заробітної плати	
Вихід на Європейський ринок	
Зростання рентабельності на 15%	

4 З яких основних розділів складається бізнес – план?

Тема 5

ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ФУНКЦІЯ УПРАВЛІННЯ

План

- 5.1 Сутність функції організації
- 5.2 Основи організаційного проектування
- 5.3 Типи організаційних структур управління
- 5.4 Управління організаційними змінами

5.1 Сутність функції організації

Організація – це функція управління, в межах якої здійснюється розподіл робіт між підрозділами і окремими робітниками та узгодження їх взаємодії.

Реалізація функції організації здійснюється шляхом:

- розробки виробничо-організаційної структури;
- розробки структури управління;
- визначення повноважень структурних підрозділів та працівників;
- управління організаційними змінами.

В процесі виробничої діяльності між співробітниками та структурними підрозділами встановлюються постійні зв'язки. Вони носять інформаційний, управлінський, технологічний, трудовий, фінансовий характер і, в цілому, характеризують організаційну цілісність, інтеграцію, об'єднання елементів системи.

Виробнича структура визначає склад підрозділів підприємства: основних, допоміжних, обслуговуючих, форми їх взаємозв'язку, функції, наявність служб і чисельність працівників в них.

Між структурою управління і виробничою (організаційною) структурою існує тісний зв'язок: структура організації відображає прийнятий в ній розподіл робіт між підрозділами, групами і працюючими, а структура управління створює механізми координації, які забезпечують досягнення загальних цілей і задач організації.

Рациональна організація визначає:

- тривалість виробничого циклу або виконання послуг, замовлень;

- ефективність використання ресурсів;
- якість робіт;
- умови і продуктивність праці;
- ефективність роботи всього підприємства.

5.2 Основи організаційного проектування

Факторами, що визначають організаційну (виробничу) структуру підприємства, є:

- галузь діяльності;
 - номенклатура та асортимент продукції, послуг;
 - обсяги випуску або замовлень;
 - технологічні процеси;
 - тактичні цілі;
 - зовнішні умови
- та інші внутрішні та зовнішні фактори.



Рисунок 12 - Фактори, що впливають на обрання організаційної структури управління

При розв'язанні питання організації підприємства (виробництва) слід враховувати наступне.

На промислових підприємствах використовують такі форми організації виробництва: концентрація, комбінування, спеціалізація, кооперування.

Спеціалізація - це зосередження випуску даного виду продукції або послуги в галузях, на підприємствах, в підрозділах.

Економічна ефективність спеціалізації полягає в підвищенні якості продукції або послуг та зниженні їх собівартості (за рахунок зростання продуктивності праці, зниження витрат часу на переналагодження обладнання, удосконалення техпроцесу...).

Кооперування - це форма виробничих зв'язків між спеціалізованими підприємствами, що разом виготовляють продукцію. Чим вужче спеціалізація, тим ширше кооперування.

Концентрація - це зосередження виробництва на великих підприємствах.

Економічна ефективність концентрації полягає в зниженні собівартості продукції за рахунок економії умовно-постійних витрат.

Комбінування - це об'єднання на підприємстві кількох різних галузей (повна переробка сировини, відходів).

На організацію виробництва на підприємстві впливає тип виробництва.

Тип виробництва — це комплексна характеристика організаційно-технічного рівня виробництва, що охоплює номенклатуру продукції, обсяг виробництва, випуск однотипної продукції, характер завантаження робочих місць, кваліфікацію робітників, собівартість продукції. За сукупністю ознак розрізняють такі загальноприйняті типи виробництва:

- одиничне (індивідуальне); - серійне; - масове.

Принцип спеціалізації означає розподіл праці між окремими підрозділами підприємства та робочими місцями в процесі виробництва та їх кооперування.

Принцип пропорційності передбачає відносно однакову продуктивність за одиницю часу взаємопов'язаних підрозділів підприємства, робочих місць, узгодженість пропускнуєї спроможності всіх підрозділів.

Принцип паралельності передбачає одночасне виконання окремих процесів.

Принцип прямоточності означає забезпечення найкоротшого шляху проходження всіх стадій

Принцип безперервності виробничого процесу означає скорочення часу перерв між суміжними технологічними операціями.

Принцип ритмічності означає рівномірне завантаження потужностей у певні проміжки часу.

З врахуванням виробничо-організаційної структури формується структура управління.

Організаційна структура управління — це форма розподілу праці, що закріплює функції управління за відповідними структурними підрозділами апарату управління.

Елементи структури управління - це служби, групи і робітники, які виконують ті чи інші функції управління у відповідності з прийнятим розподілом управлінських задач, функцій і робіт.

Найкраща структура — це та, що найкращим чином дозволяє підприємству ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно і доцільно розподіляти і спрямовувати зусилля своїх робітників, задовольняти потреби клієнтів і досягати своїх цілей із високою ефективністю.

Організаційна структура управління підприємством визначає склад, підпорядкованість та взаємодію її елементів, встановлює необхідну кількість персоналу, здійснює його розподіл за підрозділами, регламентує адміністративні, функціональні та інформаційні взаємовідносини між працівниками апарату управління, встановлює права, обов'язки і відповідальність менеджерів тощо.

5.3 Типи організаційних структур управління

Існує велика різноманітність організаційних структур управління, сукупність яких можна розподілити на два типи: механістичні та органічні (Рисунок 13).



Рисунок 13 - Типи організаційних структур управління

Механістичні структури управління (ієрархічні, бюрократичні, формальні, традиційні або класичні) характеризуються наявністю жорсткого

розподілу влади, формалізацією правил та процедур, централізованим прийняттям рішень.

Вони функціонують як чітко налагоджений механізм. До таких структур управління належать лінійна, функціональна, лінійно-функціональна та лінійно-штабна структури управління.

Органічні структури управління (або адаптивні) характеризуються слабким використанням формальних правил та процедур, децентралізацією повноважень та участю працівників у прийнятті рішень, гнучкістю структури управління та незначною кількістю рівнів ієрархії управління, що дають змогу підприємству швидко адаптуватись до змін зовнішнього середовища.

До цього типу структур управління належать дивізійна, матрична, проектна, множинна та інші структури, які характеризуються гнучкістю під час взаємодії із зовнішнім середовищем підприємства.

Розглянемо сутність, переваги та недоліки окремих видів організаційних структур управління.

Лінійна організаційна структура. Залежно від довжини ієрархічного ланцюга виокремлюють елементарну лінійну структуру та лінійну ієрархію.

Елементарна лінійна організаційна структура представляє собою найпростішу дворівневу структуру, яка формується на невеликому підприємстві і призначена для відокремлення управління від безпосереднього виконання робіт.

Вона є доцільною на підприємствах, що характеризуються невеликими масштабами діяльності і працівники яких виконують приблизно однакові роботи (виготовляють один вид продукції чи надають однотипні послуги, обслуговують один сегмент ринку, тощо).

Елементарні організаційні структури мають невелику кількість виконавців, що посилює відповідальність кожного з них за свою роботу, та керівника (як правило, власника підприємства), який безпосередньо зацікавлений у кінцевих результатах роботи.

Такі структури управління дають змогу швидко приймати рішення, вчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, забезпечувати неформальні підходи до мотивації та контролю діяльності працівників.

Зростання підприємства супроводжується формуванням **лінійної управлінської ієрархії**, у якій домінують вертикальні інформаційні потоки. Кожен працівник має тільки одного безпосереднього керівника. Менеджери нижчих рівнів узгоджують усі свої дії з вищим керівництвом, що при зростанні кількості рівнів ієрархії призводить до уповільнення процесу прийняття рішень.

Збільшення обсягів інформаційних потоків призводить до необхідності концентрації уваги керівників на вирішенні поточних завдань. У той же час на прогнозування майбутнього стану зовнішнього середовища, вивчення перспектив розвитку підприємства та розробку відповідної стратегії часу не залишається.

Отже, в умовах зростання масштабів діяльності підприємства лінійна організаційна структура стає неефективною.

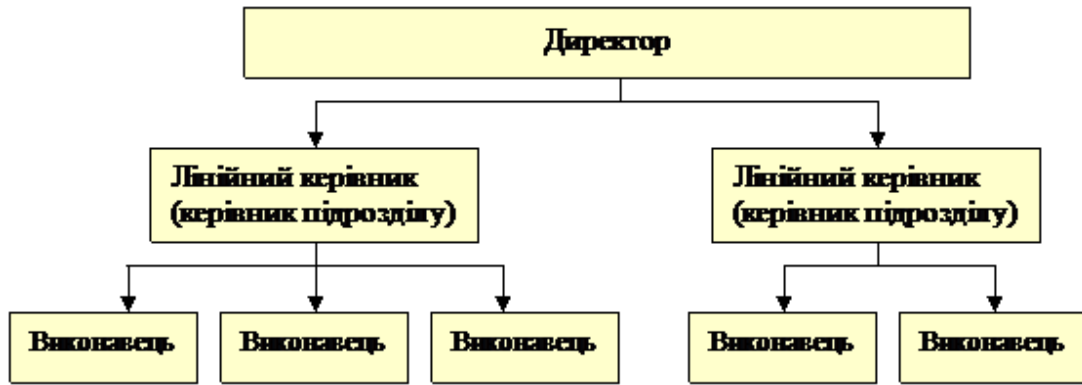


Рисунок 14 - Лінійна організаційна структура управління

До переваг лінійної організаційної структури управління належать:

- 1) чіткість і простота взаємозв'язків, отримання підлеглими несуперечливих, узгоджених між собою завдань та розпоряджень;
- 2) оперативність підготовки та впровадження управлінських рішень;
- 3) повна відповідальність керівника за результати діяльності;
- 4) забезпечення єдності керівництва зверху донизу, тобто дотримання принципу єдності розпорядництва, відсутність дублювання в роботі;
- 5) надійний контроль.

Недоліками такої організаційної структури управління є:

- 1) обмеження ініціативи виконавців та менеджерів нижчих рівнів управління;
- 2) керівники повинні бути універсальними фахівцями, здатними охопити всі функції управління.

Функціональна організаційна структура управління передбачає функціональний розподіл праці та функціональну спеціалізацію підрозділів.

Найбільш важливі для діяльності підприємства спеціальні функції (інвестиції, виробництво, маркетинг, тощо) реалізуються у відповідних функціональних підрозділах. При цьому виконавець може одержувати розпорядження одночасно від декількох керівників функціональних підрозділів.

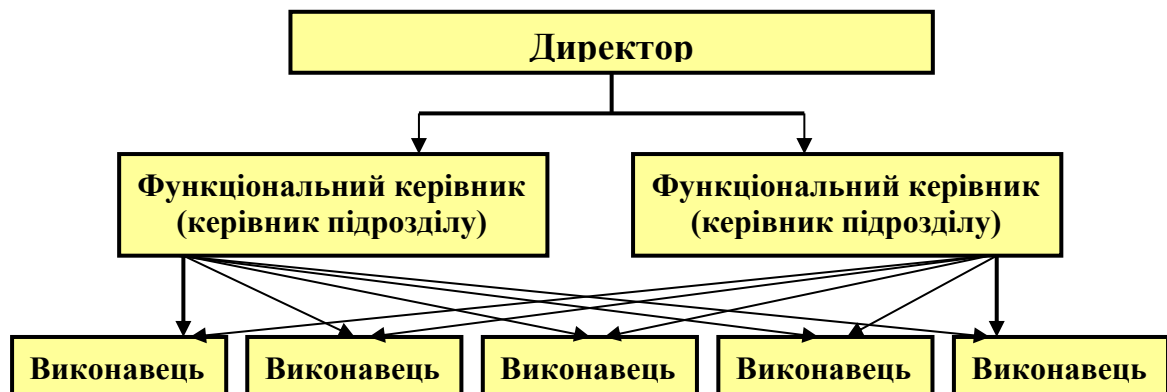


Рисунок 15 - Функціональна організаційна структура управління

Перевагами функціональної організаційної структури управління є:

1) сприяння підтриманню високих професійних стандартів фахівців у галузі техніки, виробництва, маркетингу, тощо, які зосереджені у великих спеціалізованих підрозділах;

2) мінімальні витрати на формування апарату управління та реалізацію управлінських функцій.

Недоліками функціональної організаційної структури управління є:

1) досить вузький підхід менеджерів до проблем підприємства, виключно з позицій своїх функцій;

2) існують труднощі у координації діяльності управлінських служб.

Лінійно-функціональна організаційна структура управління є найбільш поширеною на зростаючих підприємствах, зі сталим асортиментом продукції, незначних еволюційних змін технології виробництва продукції.

Вона базується на розподілі повноважень та відповідальності за функціями управління, а також на прийнятті рішень по вертикалі.

Управління на підприємстві організується за лінійною схемою, функціональні ж підрозділи апарату управління лише допомагають лінійним керівникам вирішувати поставлені завдання. Лінійні керівники не є підлеглими керівникам функціональних підрозділів апарату управління.

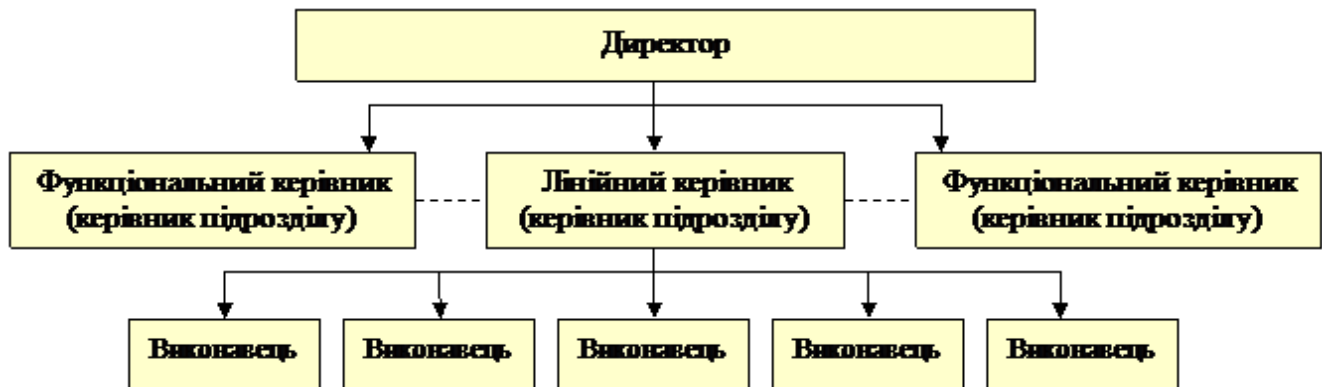


Рисунок 16 - Схема лінійно-функціональної організаційної структури управління

До **переваг** лінійно-функціональної організаційної структури управління належать:

1) швидка реалізація управлінських рішень;

2) висока спеціалізація, що призводить до підвищення ефективності роботи функціональних служб;

3) існує можливість маневрування ресурсами.

Недоліками такої структури управління є:

1) неефективність в умовах частих змін технології виробництва;

2) незручність у випадках частого оновлення номенклатури продукції;

Лінійно-штабна організаційна структура управління передбачає створення штабів на рівні лінійних керівників, що вивчають відповідні проблеми, надають лінійному керівництву допомогу при прийнятті рішень.

Така структура носить тимчасовий характер і після вирішення проблеми вона розформовується, однак вона може стати основою для створення більш гнучких організаційних структур (дивізійних, проектно-цільових, матричних, тощо), необхідних в умовах, коли підприємство змушене випускати різноманітний асортимент продукції і виникає потреба у частих технологічних змінах.

Головна її **перевага** полягає у тому, що підприємство має можливість максимально використовувати знання та досвід штабного персоналу, лінійні ж працівники концентрують свою увагу на поточній діяльності.

До **недоліків** такої структури можна віднести:

1) помітне зростання чисельності та складності ділових зв'язків проти тих управлінських витрат, що мають місце у лінійній структурі;

2) в результаті перевантаженості інформацією лінійних та штабних служб дещо знижується оперативність управління.

Дивізійні організаційні структури управління створюються на підприємствах, що збільшують масштаби виробництва, розширюють сфери діяльності.

Вони передбачають виділення рівнів управління: головної штаб-квартири та відділення або окремого підприємства. Діяльність відділів характеризується достатньою господарською самостійністю і може розглядатись з позиції «центрів прибутку», «центрів розвитку». Такі відділення можуть бути сформовані за принципом орієнтації на продукт або ринок (територію, споживача).

Це призводить до певної децентралізації управління. В той же час ключові функції, такі як фінанси, контроль, маркетинг, кадрова політика, залишаються у штаб-квартирі корпорації.

Підставою для створення самостійних підрозділів, як правило, є виробництво різних продуктів, робота з різними спеціалізованими групами споживачів продукції або ж діяльність на відносно ізольованих територіях.

Суттєвими перевагами дивізійної структури управління порівняно з розглянутими раніше є:

1) підвищення гнучкості організації до змін зовнішнього середовища;

2) відповідальність за одержання прибутку делегується на нижчі рівні управлінської ієрархії;

3) зосереджувати увагу вищого керівництва на вирішенні стратегічних завдань корпорації;

4) створюються умови для формування в організації менеджерів, здатних вирішувати складні питання стратегічного управління.

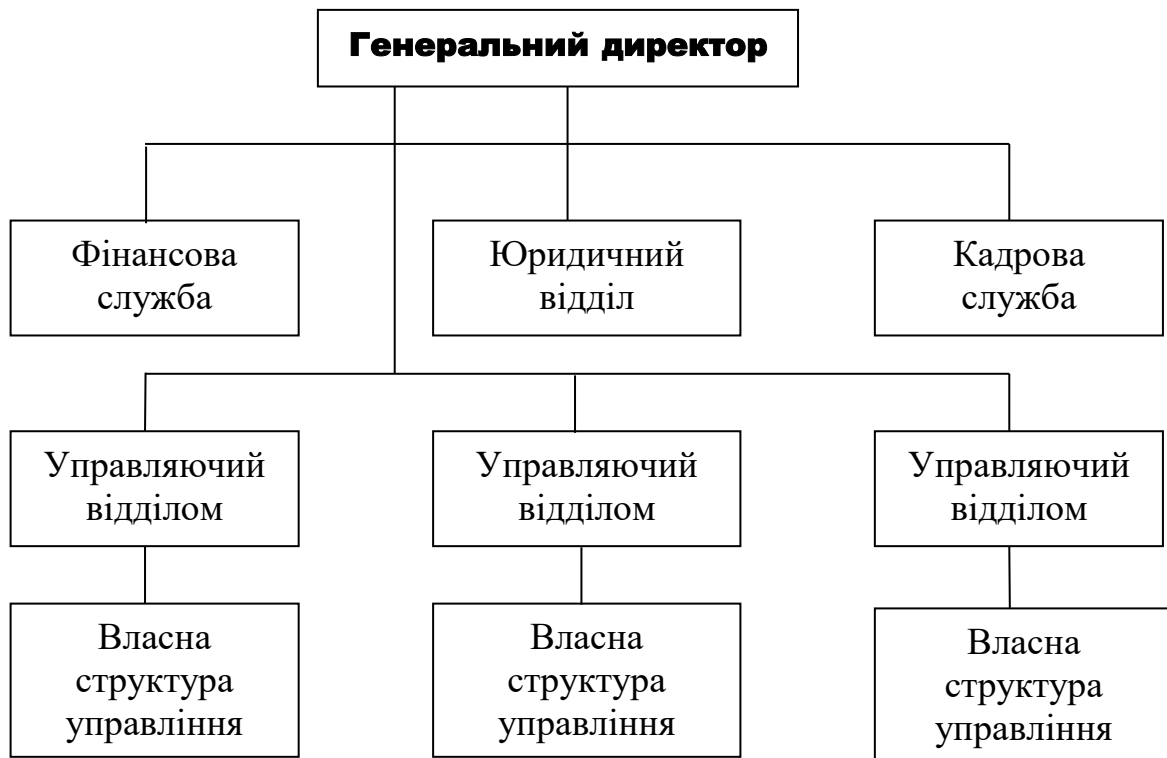


Рисунок 17 - Принципова схема дивізіональної організаційної структури

До **недоліків** дивізіональної організаційної структури управління належать:

- 1) дублювання функцій на рівнях штаб-квартир та відділень;
- 2) послаблення контролю за діяльністю відділень з боку вищого керівництва;
- 3) можливе виникнення стратегічної несумісності окремих самостійних підрозділів корпорації.

Множинні організаційні структури управління характерні для холдингів та конгломератів.

Холдингові компанії володіють контрольними пакетами акцій багатьох підприємств, що належать до різних галузей і відрізняються технологією виробництва та здійснюють різноманітну діяльність.

Підрозділи конгломерату мають різні умови діяльності та галузеві особливості, що потребують розробки відповідної організаційної структури для кожного бізнес-підрозділу. Конгломерат має штаб-квартиру, що здійснює загальне керівництво, та велику кількість самостійних, але юридично залежних підрозділів.

Матрична організаційна структура управління передбачає створення поряд з лінійним та функціональним апаратом управління ще й тимчасові групи, що формуються з власних спеціалістів підприємства для роботи над проектами.

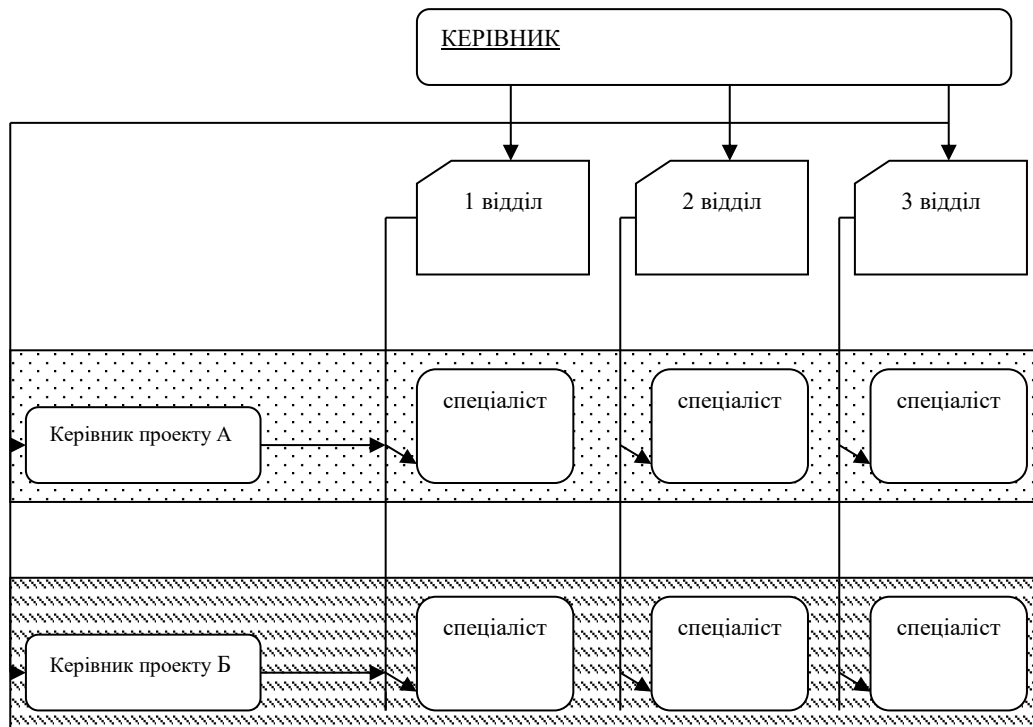


Рисунок 18 - Матрична організаційна структура управління

Після закінчення роботи над проектом група припиняє свою діяльність, а спеціалісти повертаються до виконання своїх обов'язків в межах відповідних функціональних підрозділів.

До **переваг** матричної організаційної структури управління належать:

- 1) цільова орієнтація на досягнення результатів;
- 2) висока оперативна гнучкість з точки зору управління проектами залежно від потреб ринку;
- 3) якісне та своєчасне виконання планів та графіків виконання робіт.

До **недоліків** такої організаційної структури слід віднести:

- 1) наявність подвійного підпорядкування працівників тимчасових проектних груп (керівнику проекту та керівнику функціонального підрозділу);
- 2) зростання чисельності управлінського персоналу та обсягів інформаційних потоків;
- 3) виникають ризики стабільній діяльності підприємства.

Проектно-цільові організаційні структури управління формуються під час роботи над організаційними проектами (здійснення модернізації виробництва, освоєння випуску нової продукції тощо).

Для управління проектом створюється проектна команда, визначаються цілі проекту, формується структура, планується та організується виконання роботи, здійснюється координація дій виконавців.

Після завершення проекту така організаційна структура може бути змінена.

До **переваг** такої структури управління слід віднести її ефективність в вирішенні проектного завдання.

Недоліки – ускладнюється підтримання підприємства як єдиного цілого.

В умовах ускладнення та постійної зміни зовнішнього середовища набувають поширення **мережні організаційні структури** управління, які передбачають передачу частини робіт підрядникам або дистриб'юторам або іншим підрозділам організації.

Така форма співпраці надає компанії конкурентні переваги за рахунок вузької спеціалізації її підрядників, підрозділів та швидкої реакції на ринкові зміни.

Мають право на існування також інші організаційні структури управління.

Групова структура. За умов використання групової структури підприємство утворює робочі групи або команди, які здійснюють управління його діяльністю. Члени команди мають повноваження ухвалювати рішення. В такому робочому середовищі не буває чіткої ієрархії керівництва.

Організація без кордонів. Організації без кордонів – це малоступеневі компанії, які намагаються усунути вертикальні, горизонтальні та міжорганізаційні бар'єри.

Появі таких організацій, які можуть швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі і пристосовуватися до нього, сприяли глобалізація ринків і конкурентів, зміни в технології, тощо.

На підприємствах, де власність відокремлена від функцій управління, з метою збалансування інтересів власників і менеджерів та здійснення контролю з боку власників за діяльністю менеджерів, виникає необхідність у формуванні додаткових органів управління, через які мають бути реалізовані інтереси власників підприємства щодо процедури прийняття рішень і здійснення управління підприємством.

Для акціонерних товариств, зокрема, такими органами є загальні збори, спостережна рада і ревізійна комісія.

Для керівництва господарською діяльністю власник (власники) або уповноважений ним орган призначає (обирає) керівника підприємства.

5.4 Управління організаційними змінами

Для вибору або зміни типу організаційної структури управління можуть бути використані такі методи:

- метод аналогій, що передбачає застосування організаційних форм, які мали місце в організаціях зі схожими характеристиками (сферою діяльності, технологією, розмірами);

- метод організаційного моделювання – базується на розробці різних варіантів організаційних структур управління з наступним їх порівнянням (співставленням) і оцінкою за певними критеріями;

- експертно-аналітичний метод – полягає в обстеженні і аналітичному вивченні організації фахівцями, що і пропонують власний варіант структури управління;

- метод структуризації цілей – передбачає розробку організаційних структур з точки зору їх відповідності системі цілей.

В процесі функціонування організації під впливом чисельних факторів зовнішнього середовища виникає невідповідність сформульованої організаційної структури реальним потребам. Організаційні невідповідності у таких випадках стають сферою управління організаційними змінами.

Під **організаційними змінами** розуміється будь-яка зміна в одному або кількох елементах організації. Зміни можуть стосуватися будь-якого елементу процесу організації (рівня спеціалізації; способів групування; діапазону контролю; розподілу повноважень; механізмів координації).

При цьому слід зауважити, що зміни у будь-якому одному підрозділі організації, як правило, впливають на інші підрозділи і на організацію в цілому.

Причини, які викликають необхідність змін, поділяють на дві групи: зовнішні і внутрішні.

Зовнішні – пов'язані з загальним і специфічним середовищем функціонування організації, а точніше – зі змінами в компонентах цього середовища:

- в економічній ситуації;
- в державному регулюванні;
- в технологічній складовій;
- в міжнародних аспектах;
- в соціально-культурних компонентах, тощо.

Більш сильний вплив на необхідність проведення організаційних змін чинять фактори зовнішнього середовища:

- конкуренти;
- споживачі;
- постачальники.

Внутрішні чинники також можуть бути причинами організаційних змін. До них можна віднести економічні (витрати, продуктивність праці, рентабельність), технологічні (заміна обладнання, удосконалення технології, інформатизація процесів) та інші.

Контрольні питання

1 Що впливає на прийняття тієї чи іншої організаційної структури управління?

2 Яких принципів слід дотримуватись при розробці організаційно – виробничої структури?

3 Наведіть основні і найбільш поширені типи організаційних структур управління (заповніть схему).



4 Якщо підприємство невелике, характеризується постійністю номенклатури виробів, то який тип організаційної структури можна використати?

5 Прочитати текст, проаналізувати інформацію, подану в ньому, побудувати структуру управління підприємством та зробити висновок: до якого типу відноситься дана структура управління.

Підприємство спеціалізується на випуску однотипних деталей для автомобілів. В структурі підприємства є відділ конструкторів, відділ технологів та механіків, що підпорядковані головному інженеру. Цехи – заготівельні та обробні, підпорядковані напряму завідувачу виробництвом та директору. Служби: бухгалтерські, планові та з маркетингу, – теж підпорядковані директору.

Тема 6

МОТИВАЦІЯ

Однією з функцій управління є мотивація.

Ефективність реалізації функції мотивації базується на розумінні того, що спонукає робітника до праці, до активних дій. Це необхідність задовольняти різні потреби. **Потреби** – це те, що викликає дискомфорт внутрішнього стану людини, впливає на її поведінку і мислення. Потреби мають певний індивідуальний прояв у кожної людини.

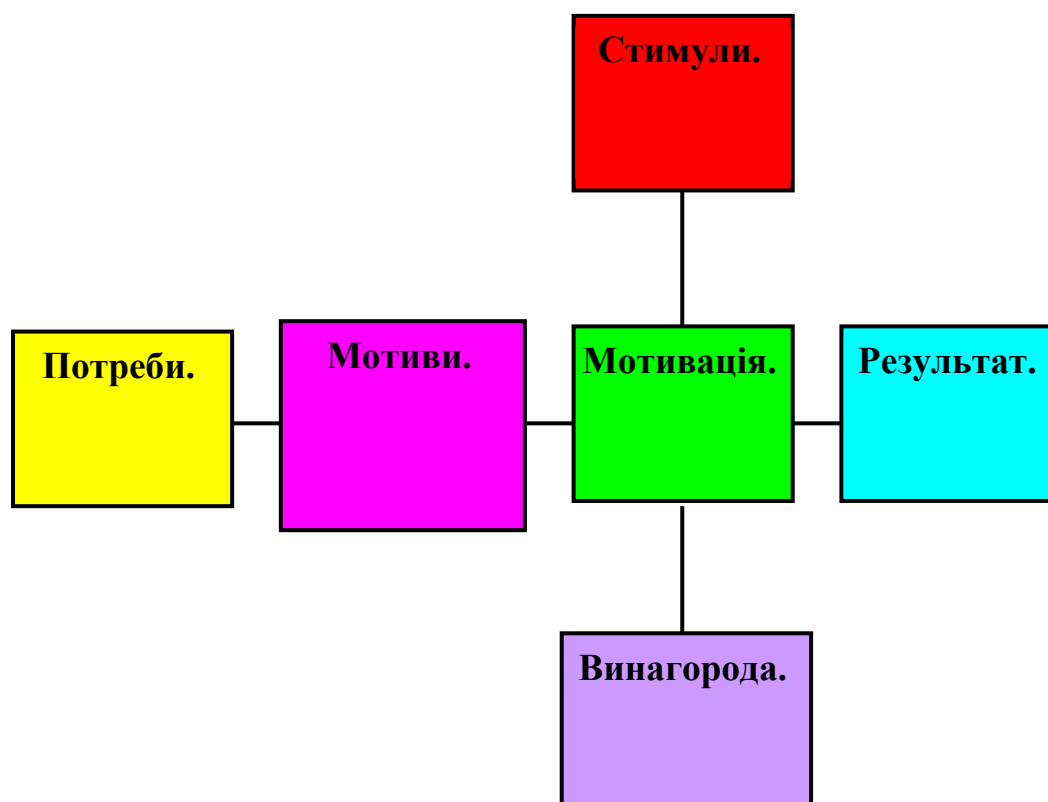


Рисунок 19 - Взаємозв'язок понять мотивації

Потреби можна поділити на:

- потреби першого роду, які за своєю сутністю є фізіологічними (потреби в їжі, сні тощо);
- потреби другого роду, які несуть соціально-психологічний характер (потреби в повазі, владі, визнанні заслуг, тощо).

Потреби першого роду закладені в людину генетично, а другого – є наслідком її соціальної життєдіяльності.

Люди порізно можуть усувати потреби - задовольняти їх, подавляти їх або не реагувати на них. Усунення потреб не передбачає, що вони усуваються назавжди. Більшість потреб періодично повторюються, вони можуть змінювати форму прояву, а також ступінь сили їх впливу на людину.

При усвідомленні потреб у людини виникає бажання їх задовольнити, а відповідно, виникає інтерес до того, що дозволить це зробити. Таким чином, причини поведінки людини криються в її інтересах. Але наявність тільки інтересу ще є недостатньою для того, щоб людина активно діяла. Для того щоб потреба спрацювала, потрібні мотиви, тобто психологічні причини, які б спонукали людину до дій, спрямованих на задоволення потреби.

Мотив – це те, що викликає певні дії людини. Мотив має персональний характер, залежить від багатьох факторів. Мотив не тільки спонукає людину до дії, але й визначає, що необхідно зробити і те, як буде здійснюватись ця дія. Мотиви усвідомлюються.

Саме мотиви, а не потреби, відрізняють одну людину від іншої, тому що одна й та ж потреба може бути реалізована за допомогою різних мотивів.

Потреби неможливо безпосередньо спостерігати або вимірювати. Про їх існування можна судити лише спостерігаючи за поведінкою людей.

Ступінь задоволення потреби впливає на мотиви поведінки людини.

Сучасні успішні компанії в цілому задовольняють соціально визнані базові потреби. Однак, потреби вищих рівнів часто залишаються не задоволеними.

Необхідність задоволення потреб вищих рівнів західні фірми вирішують шляхом:

- створення атмосфери, що поліпшує міжособові контакти робітників організації;
- підтримки виникнення неформальних груп в організації;
- делегування підлеглим додаткових прав і повноважень;
- організації курсів навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікації кадрів;
- знаходження можливостей задоволення вищих потреб робітників за межами фірми.

Мотиваційні засоби, які активізують, спрямовують і підтримують самостійну поведінку працівника, дозволяють підвищити його віддачу значно вище того рівня, якого може бути досягнуто за допомогою вимог і тиску. Сучасний керівник рахується з індивідуальними потребами працівників і вміє запевнити їх в тому, що ці потреби можуть бути задоволені в межах цієї організації.

У чому ж полягає значення мотивації для процесу управління людиною і підприємством в цілому?

По-перше: мотивація сприяє виконанню і досягненню цілей організації.

По-друге: мотивація сприяє задоволенню потреб людей.

По-третє: мотивація – це один з факторів, що формує морально-психологічний клімат в колективі, організаційну культуру.

Раніше менеджери вважали, що продуктивність праці визначається тільки об'єктивними умовами роботи, такими, як ресурси, організаційні структури, цілі та ін. На сьогоднішній день управлінці усвідомлюють, що суб'єктивні умови також суттєво впливають на результативність діяльності організації. Це - справедливість (тобто просування по службі, яке ґрунтується на заслугах), визначеність (тобто чітко сформульовані цілі), визнання заслуг (тобто працівники повинні бути впевнені в тому, що вони представляють певну цінність для організації), зворотній зв'язок (тобто працівники повинні відчувати, що вони не є байдужими для керівництва), залученість (тобто працівники повинні знати, що вони вносять свій внесок в досягнення цілей організації).

Таким чином **мотивація** – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності в певному напрямку для досягнення поставлених цілей.

Для успішного управління керівник організації повинен хоча б у загальних рисах знати основні мотиви поведінки підлеглих, способи впливу на них і можливі результати такого впливу.

Стимули – це певні важелі впливу, які викликають дії відповідних мотивів. Це можуть бути окремі предмети, дії інших людей, обіцянки, можливості та інше, що можна запропонувати людині як компенсацію за її дії або що вона бажала б отримати в результаті певних дій. Людина реагує на багато стимулів не обов'язково усвідомлено. Реакція на конкретні стимули не однакова у різних людей. Тому самі собою стимули не мають абсолютного значення, якщо люди не реагують на них.

Процес використання стимулів при мотивації людей має назву стимулювання. Найрозповсюдженішою формою є матеріальне стимулювання. Саме тому стимулювання принципово відрізняється від мотивування, адже воно є тільки одним із засобів, за допомогою яких здійснюється мотивування.

Винагорода - це те, що людина вважає для себе цінним. (почуття досягнення результатів роботи, змістовність і її значення, самоповага, заробітна плата, додаткові виплати і пільги, визнання, похвала і т.ін).

Мотивування - процес впливу на людину з метою спонукання її до певних дій через певні мотиви. Мотивування людей здійснюється шляхом використання різних прийомів і способів впливу.

Слід пам'ятати, що процес мотивації кожної конкретної людини не є однаковим і передбачуваним.

Контрольні питання

1. В запропонованій схемі, що ілюструє взаємозв'язок понять мотивації, заповнити порожні клітинки поясненнями або прикладами щодо вказаних понять.



2 Прочитайте текст і підкресліть, які дії керівництва задовольняють потреби вищого рівня.

Проаналізувавши стан мотивації праці персоналу на ПАТ «TRAD» запропонована низка заходів по її удосконаленню:

- *впровадження гнучкої системи оплати праці;*
- *оновлення основних засобів. Оскільки ефективність використання робочого часу пов'язана з науково-технічним прогресом, то її підвищення на основі впровадження нових технологій та устаткування дозволить зменшити витрати;*
- *покращення умов праці;*
- *підтримка у колективі атмосфери довір'я, проведення тренінгів серед працівників;*
- *залучення працівників до формування цілей та прийняття рішень. Коли підлеглі знають всі нюанси і тонкощі своєї роботи, їхня порада може бути дуже корисна. До того ж рішення, які розроблені з участю підлеглих будуть виконуватися ними з більшою точністю, що дозволить покращити відносини з персоналом і збільшити ефективність управління;*
- *підтримка груп працівників, що займаються спортом;*
- *організація курсів навчання;*
- *організація екскурсійних поїздок по історичним місцям;*
- *преміювання за економію енергоносіїв.*

Тема 7

КОНТРОЛЬ ЯК ФУНКЦІЯ УПРАВЛІННЯ

З метою кількісної та якісної оцінки роботи підприємства проводиться контроль. **Контроль** – це така функція менеджменту, яка передбачає перевірку виконання планів, рішень, порівняння досягнутого з очікуваним і коригування діяльності, що у сукупності забезпечує виконання завдань на належному рівні.

У межах процесу контролю можна виділити три основних етапи:

- вимірювання отриманих показників;
- порівняння результатів із запланованими;
- коригування дій.

Вимірювання отриманих показників відбувається через:

- спостереження;
- звіти.

Кожний із зазначених методів має свої переваги та недоліки, тому їх спільне використання збільшує ймовірність отримання достовірної інформації.

Особисті спостереження дозволяють оцінити діяльність підлеглих, їх старанність, ініціативність, настрій, але вимагають багато часу, можуть викликати негативну реакцію підлеглих, не дають об'єктивних показників роботи підрозділів в динаміці.

Статистичні звіти мають переваги: упорядкованість інформації, подача показників у вигляді таблиць, схем, графіків. Проте, статистичні відомості характеризують лише окремі сфери діяльності, і не всі напрями роботи підприємства можна оцінити кількісно.

Важливим в процесі контролю є правильний вибір об'єктів контролю.

Він залежить від виду діяльності підприємства, повноважень і відповідальності підрозділу. Наприклад, для виробничих підрозділів, маркетингової, фінансової, кадрової та інших служб.

В процесі контролю перевіряються як показники, що характеризують окремі напрями діяльності (кількість працюючих, фондоозброєність, ритмічність, рівень зарплати...) так і узагальнюючі показники (прибуток, рентабельність, окупність...).

Порівняння результатів із запланованими - це визначення відхилень, їх розмірів і направленості.

Коригування дій – це реакція на порівняння. При цьому менеджер може обрати один з наступних варіантів дій:

- нічого не робити (у випадку, коли результати відповідають плановим показникам);
- коригувати діяльність підлеглих (з'ясувавши причини відхилень можна змінити технології роботи, матеріальні стимули, провести перепідготовку працівників, змінити структуру та інше...);
- коригувати плани діяльності (внаслідок нереалістичності самих планових показників).

Ще до початку коригуючих дій менеджер має вирішити:

а) чи будуть це оперативні коригуючі дії, що спрямовані на негайне виправлення ситуації;

б) чи будуть це “базові” коригуючі дії, що спрямовані на усунення причин та джерел виникнення відхилень.

Ефективні менеджери аналізують відхилення, з'ясовують причини, оцінюють наслідки їх ліквідації і мають можливість заздалегідь відкоригувати дії підлеглих.

Контроль може бути спрямований як на окремий вид діяльності в організації, так і на всю їх сукупність. Отже, існують різні **види управлінського контролю за класифікаційними ознаками**.

Таблиця 2 – Види управлінського контролю

Класифікаційні ознаки	Види контролю		
За часом	Випереджаючий контроль на «вході» до системи(ресурсів, інформації...)	Поточний контроль у процесі діяльності	Заключний контроль на «виході» з системи
За задачами	Контроль виконання конкретних рішень і завдань	Контроль діяльності підрозділів і служб	Стратегічний контроль
За об'єктом контролю	Термінів виконання завдань	Показників роботи підрозділів	Узагальнюючих результатів: технічних, економічних, організаційних та ін.

Система контролю має відповідати вимогам:

► Точність, достовірність. В іншому випадку втрачає значення і призводить до неефективних дій.

► Своєчасність. Чим менший часовий інтервал між подією та інформацією про нею, тим оперативніші управлінські рішення.

► Економічність. Витрати на контроль не повинні перевищувати вигоди від нього.

► Гнучкість. Система контролю повинна реагувати на зміни в оточуючому середовищі.

► Доступність, простота. Контроль не повинен ускладнювати основні процеси, а сама діяльність повинна бути організована так, щоб можна було легко здійснити її контроль.

Контрольні питання

1 Проставити послідовність етапів функції контролю:

Етапи контролю	Послідовність етапів контролю
Коригуючі дії	
Спостереження	
Процес звітування підрозділів	
З'ясування причин відхилень	
Отримання звітних показників	
Порівняння результатів із запланованими показниками	

2 Який вид контролю може запобігти відхиленням від норми або планових показників?

3 Наведіть приклади узагальнюючих показників, що характеризують діяльність підприємства (установи, компанії).

Тема 8

СТИЛІ КЕРІВНИЦТВА

У кожного керівника складається певний стиль роботи, манера поведінки, що розглядають як стиль керівництва.

Стиль керівництва – (від латинськ. *stylus* – стрижень для письма) сукупність принципів, норм, методів і прийомів впливу на підлеглих для досягнення поставлених цілей.

Основними стилями керівництва є авторитарний, демократичний і ліберальний.

Авторитарний стиль передбачає визначеність рівнів керівництва. Ієрархія рішень від керівника до підлеглих - чітко виконується. Відповідальність також покладена на керівника, але реально в організаціях з авторитарним стилем управління при невдачах завжди виникає феномен «перекладання» відповідальності на нижчі рівні, тобто на виконавців. Керівникам із таким стилем управління властиві завищена самооцінка, самовпевненість, агресивність, тотальний контроль за роботою підлеглих, схильність до стереотипів, безкомпромісне сприймання підлеглих та їх дій.

Здебільшого це є наслідком догматичного мислення, за якого тільки одна відповідь правильна (переважно це думка керівника), а всі інші — помилкові.

Авторитарне керівництво має такі форми:

- *патріархальне* (породжене уявленнями про колектив як велику родину, де всі повинні виконувати розпорядження керівника, який вважає підлеглих нездатними приймати рішення, а тому мусить піклуватися про них);
- *бюрократичне* (в основі його — надмірне ставлення до значущості й ролі чиновництва, погляд на людину як носія регламентованих функцій);
- *харизматичне* (суть його у визнанні видатних, неповторних якостей лідера: керівник може зажадати будь-чого від підлеглих, не турбуючись про них).

Авторитарний стиль керівництва породжує нещирість, недовіру, напруженість у стосунках: підлеглі змушені маскуватися і пристосовуватися, поводитись так, як бажає керівник.

Демократичний стиль ґрунтується на колегіальному прийнятті рішень керівниками (за особливо складних умов до розв'язання проблем можуть бути залучені й професіонали, але співробітників до прийняття рішень переважно не залучають), широкій проінформованості управлінського апарату про

розв'язувану проблему, цілі організації, а також проінформованістю усіх співробітників про виконання накреслених завдань і цілей. Участь управлінців усіх ланок у процесі прийняття рішень сприяє тому, що кожний з них добровільно перебирає на себе відповідальність за свою роботу і усвідомлює її значущість у досягненні загальної мети. Функції контролю та оцінювання розподіляються між рівнями влади, дедалі більше переходячи від верхніх рівнів до нижчих. Співробітники за демократичного стилю керівництва є не просто виконавцями чужих рішень, а сприймають цілі організації як власні цінності та інтереси. Керівники нижчої ланки, як правило, репрезентують і одстоюють інтереси співробітників перед вищим керівництвом, що породжує зустрічний потік інформації від співробітників до керівництва. Цей стиль активізує ініціативність співробітників, є передумовою нестандартних рішень, сприяє поліпшенню морально-психологічного клімату та загальної задоволеності співробітників організацією. Керівник-демократ враховує індивідуально-психологічні властивості, потреби, інтереси підлеглих, обирає адекватно ситуації засоби впливу на них.

Оскільки демократичний лідер припускає, що люди мотивовані потребами більш високого рівня – в соціальній взаємодії, успіхах і самовираженні, – він намагається зробити обов'язки підлеглих більш привабливими, сприяє тому, щоб підлеглі розуміли, що їм доведеться вирішувати більшу частину проблем, не шукаючи схвалення або допомоги. А знадобиться допомога, вони, не вагаючись, можуть звернутися до керівника. Щоб добитися цього, керівник організовує двостороннє спілкування і грає направляючу роль.

Ліберальний стиль характеризують невисока активність, небажання і нездатність керівника приймати будь-які рішення, намагання уникнути будь-яких інновацій, перекладання виробничих функцій та відповідальності на інших керівників і підрозділи. Підрозділи й організація за такого керівництва неухильно втрачають свою мобільність, співробітники — мотивацію, ініціативу та інтерес до справ організації. Активні, творчо зорієнтовані співробітники починають використовувати робоче місце та час для діяльності, не пов'язаної з організацією.

Цей стиль ще називають непослідовним стилем, адже він дезорієнтує діяльність і спілкування з підлеглими. Керівник часто діє залежно від свого емоційного стану, що призводить до застосування певного стилю керівництва або поєднання кількох стилів. Загалом, стиль керівництва формується під впливом суб'єктивних (характерологічні якості керівника, загальна культура індивіда, рівень вимог, особливості самооцінки та ін.) та об'єктивних (стиль керівництва адміністрації, характер відносин між керівниками, наявність упорядкованих місць для роботи тощо) чинників.

Таким чином основними стилями керівництва є авторитарний, демократичний і ліберальний та відповідно визначаються і три типи керівників: автократ, демократ, ліберал.

Перераховані стилі керівництва не вичерпують можливості управління. Наукові розробки та дослідження останніх років містять спроби розгляду досконаліших стилів керівництва.

Японський дослідником Т. Коно побудована чотирьохстильова модель поведінки вищих господарських керівників. Запропоновані стилі названі так:

новаторсько-аналітичний, новаторсько-інтуїтивний, консервативно-аналітичний, консервативно-інтуїтивний, а також такий, що оснований на співучасті працівників.

Знаючи характеристики кожного стилю, керівник може вибрати найбільш важливі прийоми управління.

Зрозуміло, що тільки цими групами стиль керівництва не вичерпується. У науковій літературі є дослідження, які виявляють особистісні якості керівника та їх вплив на індивідуальний стиль керівництва. Загальний стиль керівництва багато в чому визначається стилями, в ієрархію яких входить керівник певної ланки. Якщо він знаходиться в системі авторитарного, жорсткого керівництва, то не може змінити і свій індивідуальний стиль, в іншому випадку він не стане успішним керівником.

Таким чином, можна зробити наступні висновки:

- лідерство - здатність впливати на інших таким чином, щоб вони працювали на досягнення цілей;

- влада - здатність впливати на поведінку людей (необхідна для ефективності організації тому, що керівники залежать від людей, над якими у них немає прямої влади);

- основні типи влади - це примус, винагорода, компетенція, приклад і традиції (керівник може також впливати через розумну віру, залучення в прийняття рішень і переконання);

- ефективність якогось типу влади залежить від того, чи вважає виконавець, що керівник може задовольнити або не задовольнити його активну потребу, і від ситуації (тому у кожного методу є плюси і мінуси, і ніхто не здатний керувати людьми у всіх ситуаціях);

- влада, заснована на примусі і вплив через страх ефективна тільки за умови, що вона підкріплюється відмінною системою контролю, яка, як правило, вимагає великих витрат;

- через мінливі соціальні цінності керівники організацій вважають переконання, партнерство найефективнішими засобами впливу на тих, хто не займає управлінських посад, колег, і на тих, хто не є членом організації (ці методи діють більш повільно і менш виразно, ніж інші, але сприяють підвищенню ефективності організації, коли виконавець мотивований потребами вищого рівня);

- вплив буде найсильнішим, коли виконавець дуже високо цінує ту потребу, до якої апелює керівник.

Контрольні питання

1 Заповніть таблицю, в якій слід зазначити характерні риси основних типів керівництва

Елементи діяльності керівника	Характеристика стилів керівництва		
	Авторитарний	Демократичний	Ліберальний
Спосіб прийняття рішень			
Доведення рішень до підлеглих			
Ступінь відповідальності			
Ставлення до ініціативи підлеглих			
Характер відносин з підлеглими			
Ставлення до дисципліни			
Способи впливу на підлеглих			

КЕЙС «МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ЗМІН»

Представлений кейс - це реальний випадок, на якому будуть розглянуті теоретичні положення. Він невеликий за обсягом, неструктурований, містить інформацію про об'єкт, його розвиток, опис умов, що передували прийняттю управлінських рішень.

При роботі з кейсом студент повинен продемонструвати здатність працювати з інформацією, аналітично мислити, приводити аргументи, використовувати системний підхід, бачити перспективи, приймати рішення.

Відповіді студент може надати в таблиці:

Етапи діяльності ательє	Відкриття	Стабільне зростання	Ательє в кризі
Характеристика Характеристика етапів діяльності ательє			
Управлінські рішення, що прийняті на даному етапі			
Структура управління			
Методи менеджменту			
Принципи менеджменту			
Функції управління			

Навести структури управління на всіх етапах діяльності об'єкта.

Опис кейса

Ательє з пошиву та ремонту одягу в місті Харкові. Назва «АТЕЛЬЄ СТИЛЬНЕ». Послуги: пошив легкого плаття, пошив верхнього одягу, пошив чоловічого одягу, пошив шкільного та дитячого одягу, ремонт одягу, та інші роботи. Ательє знаходиться на вулиці Кооперативній, що в центральній частині міста. Поруч розташовані крамниці, навчальні заклади, державні установи та приватні компанії, кав'ярні, банк. Зручне транспортне сполучення. Приміщення в старій будівлі викуплене у 2001 році, відремонтоване і має достатню площу для розширення. Потік людей на протязі дня великий за рахунок працюючих в сусідніх установах та з середнім рівнем забезпечення.

Для інформування споживачів про нещодавно відкрите ательє на першому етапі друкувались оголошення в пресі. Пізніше було створено сайт. У вітрині виставлено зразки продукції. Конкуренти представлені двома схожими майстернями, що розташовані в даному районі.

Переваги ательє: широкий спектр робіт, зручний для замовників графік роботи (пізно увечері та у вихідні дні), висока якість робіт. Вартість послуг середня. При щомісячних замовленнях 90 виробів проект окупився через вісім місяців.

Ательє оснащено швейним обладнанням, меблями, інвентарем, професійними дрібницями. Для зменшення поточних витрат проведені заходи з енергозбереження, встановлені лічильники на енергоносії та воду, встановлене автономне опалення.

Штат працівників на момент відкриття складав 6 осіб: один з працівників є власником ательє та поєднував функції директора, бухгалтер на півставки, адміністратор виконував обов'язки закрійника, інші фахівці спеціалізувались за різними видами робіт. Власник в минулому працював в цій галузі за наймом. Коли попит збільшився, кількість співробітників зросла. Крім швей до штату прийнято спеціаліста з обслуговування електрообладнання та комунікацій. Також майстерня поповнилась новим обладнанням.

Щоб закріпити успіх та диверсифікувати ризики у 2005 році в ательє облаштовано вітрину - прилавок з продажу сучасних швейних машин та надання послуг з їх ремонту. Такий вчинок був обумовлений відкриттям у місті декількох великих центрів з продажу тканин, таких, як «Гранд – Текстиль». Широкий вибір фурнітури, тканин, постійне оновлення їх асортименту, - збільшило інтерес серед населення до створення для себе нестандартного одягу при менших витратах і з можливістю реалізації власних творчих потреб. У зв'язку з чим збільшився попит на швейні машини та якісне їх технічне обслуговування. Безпосередньо роль продавця – консультанта в ательє виконував спеціаліст з електрообладнання, зайнятість якого була не повною. Цей напрям діяльності спочатку призвів до збільшення витрат на придбання швейних машин для реалізації, а через півроку після рекламної кампанії почав приносити додатковий дохід.

Номенклатура послуг поповнилась роботами з ремонту шуб та дублянок. Була невдала спроба пошиву одягу для танців, бо ця сфера діяльності була

зайнята спеціалізованими виробниками, які мали конкурентні переваги: вищу якість, більший асортимент, нижчу собівартість.

Штат працівників за час існування ательє збільшився на 15%. Рівень заробітної плати зростає у зв'язку зі збільшенням сезонних замовлень та виконанням додаткових функцій: за розробку нових моделей одягу, за освоєння складних технологій, за реалізацію швейного обладнання.

У зв'язку кризою у 2015 році діяльність з продажу швейного обладнання для населення перестала приносити очікуваний прибуток. Зменшилась купівельна спроможність даного сегменту споживачів, вони віддали перевагу ремонту одягу та самопошиву. Враховуючи, що не всі володіють достатніми швацькими навичками, а купувати обладнання стало дорого, - для них запропоновані послуги: з навчання, консультування, розкрою, погодинної оренди обладнання. Для постійних більш заможних клієнтів залишились доступними традиційні послуги.

В ательє для підтримки позитивного іміджу ведуть сайт, оновлюють дизайн приміщень, вітрин, підвищують культуру обслуговування, розвивають власні смаки, перенавчають майстрів, дотримуються модних тенденцій, створюють креативний одяг.

На сайті представлена інформація про нові послуги, асортимент, гарантії якості, досягнення, про фахівців, відео уроки з розкрою, а також про участь в ярмарках. Для страхування ризиків створений резервний фонд.

Конкурентні переваги ательє в цей період: якість робіт, професіоналізм фахівців, завойована репутація, оновлений асортимент, нові види послуг, зручне розташування, середні ціни. Модельєри, які змогли виконати ексклюзивні індивідуальні замовлення за помірною ціною, забезпечили додатковий успіх у зв'язку з тим, що клієнти розповсюдили позитивну інформацію про ательє. Майстри отримують винагороду: відсоток від замовлення, імідж модних і професійних фахівців, пошану в колективі та серед клієнтів. За рахунок нового обладнання: стали доступними нові технології, а праця фахівців – цікавішою, продуктивнішою.

Власник ательє дбає і про умови праці: є кондиціонування повітря, обладнане місце для харчування, зручний графік роботи.

Одне зі стверджень власника ательє: «Одяг – це те, що допомагає людині відчувати себе неповторною. А наше завдання зробити так, щоб неповторність була ще зручною і щоденною».

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бесєдін М.О. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант): підручник / М.О. Бесєдін, В.М. Нагаєв. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 496 с.
2. Гірняк О. М. Менеджмент. Теоретичні основи і практикум: навчальний посібник для студентів вищих закладів освіти / О. М. Гірняк, П. П. Лазановський. – К. : Магнолія плюс, Львів : Новий світ – 2000, 2003. – 336 с.
3. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене. – К.: «Кондор», – 2006. – 308 с.
4. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. Підручник / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – К.: Академ-видав. 2003. – 416 с.
5. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. – К.: КНЕУ, 2004. – 398 с.
6. Осовська Г. В. Менеджмент :підручник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. - К. : Кондор-Видавництво, 2015. - 563 с
7. Пилипенко С.М. Менеджмент: навчальний посібник / Пилипенко С.М., Пилипенко А.А., Оленко В.І. – Харків: Вид. ХДЕУ. 2002. – 208 с.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

ФОРТМЮЛЛЕР РІХАРД
САВЧЕНКО О. І.
ГАЛКІНА О. А.
ВАСИЛЕНКО О. Г.

ДІДУХ І. І.
ІГНАТЕНКО О.І.
ОЛІЙНИК І. Г.
РИБАЧЕНКО І. М.

СЕНКЕВИЧ Н.В.

ЧАСТИНА 3

Ігнатенко О.І.

ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Навчально-методичний посібник для студентів

Навчально-методичний посібник

Відповідальний за випуск
В авторській редакції
Комп'ютерна верстка

О.Д. Матросов
Р.О. Нестеренко

Видавництво ТОВ «Цифровий друкарня № 1»
Свідоцтво про держреєстрацію ДК № 4354 від 06.07.2012 р.
61057, м. Харків, пл. Повстання, 7/8

Підписано до друку 10.12.2013. Формат 60х84 1/16. Папір офсетний.
Ум.др.арк. 29,17 Обл. вид.арк. 42,0 Замовлення № 10/122013
Тираж 300 екз. Ціна договірна

Друк: ФОП Томенко Ю.І., м. Харків, пл. Руднева, 4, Тел. 757-93-82